

行政運営の基本方針

～ 持続可能な市政を担う「組織・人材」「運営の仕組み」のイノベーション ～

令和5年1月
横浜市

はじめに

横浜市では、令和3年に人口のピークを迎え、今後、総人口及び生産年齢人口の減少、更なる高齢化の進展が想定されています。

これに伴う市税収入の減少、社会保障経費の増加に加え、公共施設の老朽化などにも対応する必要があることから、**将来的には、必要最低限の行政サービスでさえも提供できない事態となる恐れがあります。**

さらに、激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症など、市民の皆様の安全・安心を脅かす諸課題や、多様化・複雑化した地域課題、今後新たに発生する行政課題への対応など、求められる行政サービスの変化に対し、「**市民目線**」で「**スピード感**」を持って**対応**していくことが求められています。

こうした社会や時代の変化に対応し、市民の皆様の要請に応えていくためには、**職員一人ひとりが既存の取組をベースとした行政運営では立ち行かなくなることを強く認識**する必要があります。その上で、私たち市役所・職員の**意識改革**を図り、これまでの手法・ルールに拘ることなく、**新たな行政運営を「創造・転換**」していく必要があります。

これらを踏まえ、この「**行政運営の基本方針**」は、横浜市役所と職員がこれから「**どのような考え方で、何に重点をおき、どういった姿勢で行政運営に取り組むか**」を明確にしたものです。市民の皆様の今の生活や暮らしを支え、豊かな未来をつないでいくために、**全職員一丸となって取り組んでいきましょう。**

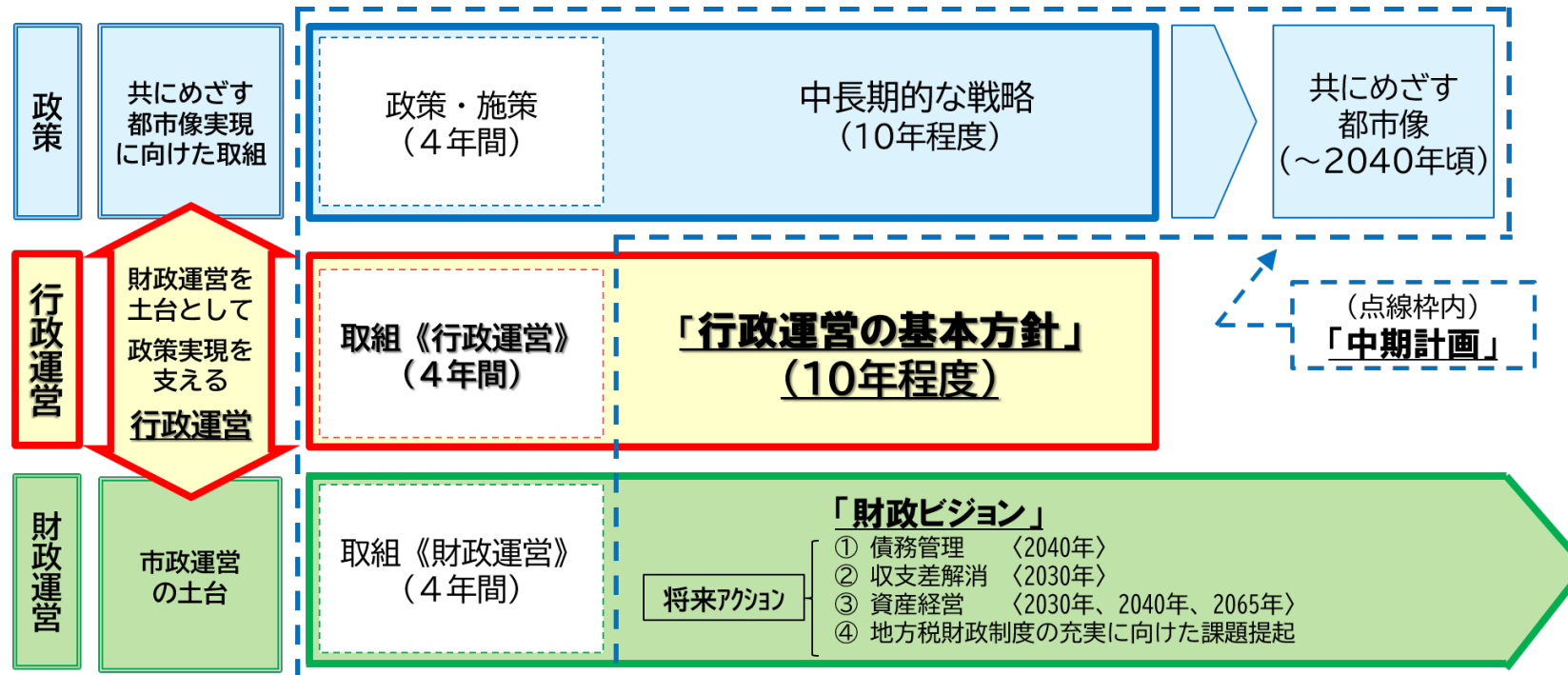
目次

- 1 「行政運営の基本方針」の位置づけ
 - 2 現状認識
 - 3 これからの行政運営
 - 4 「行政運営の基本方針」の「3つの重点」と
基本姿勢の「3つの視点」
 - 5 「行政運営の基本方針」を実践する仕組み等
- 参考データ

1 「行政運営の基本方針」の位置づけ

- ① 「行政運営の基本方針」は、「財政」（財政ビジョン※1）を土台とした持続可能な市政の下、これからの「政策」（中期計画※2）実現を支えていくために、市役所の「組織・人材」や「運営の仕組み」について、全職員が共通の認識に立って、市民の皆様のための行政を、今後どのような方針で進めていくのかをまとめたものです。

【参考】「行政運営の基本方針」と「中期計画」「財政ビジョン」との関係



※1 本方針では、「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」を「財政ビジョン」といいます。

※2 本方針では、「横浜市中期計画」を「中期計画」といいます。

1 「行政運営の基本方針」の位置づけ

② 「財政ビジョン」の「収支差解消アクション」は2030年をベンチマークに設定するとともに、「中期計画」の「戦略」も10年程度の取組の方向性を示していることを踏まえ、「行政運営の基本方針」は、**2030年頃に向けた今後10年程度の方針**とします。

③ **“新たな行政運営へのイノベーション”**を目的とした、**市役所の運営方針**ですが、**市民の皆様の信頼を得ながら責任ある市政を進めていくために重要な『3つの市政方針※』**を構成する**1つ**であることから、**議会・市民の皆様と共有**します。

※ 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画」「行政運営の基本方針」

④ 「行政運営の基本方針」を踏まえた**今後4年間の目標、指標、主な取組**は、「**中期計画（行政運営）**」に明記します。

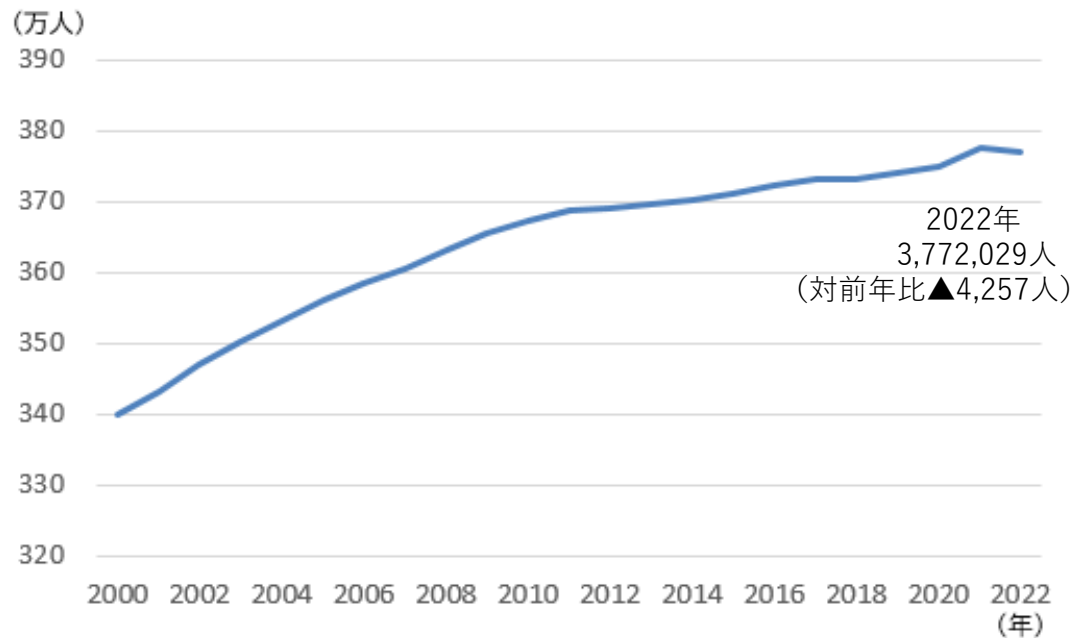
2 現状認識（市政を取り巻く状況と市政を担う市役所の現状）

■ 横浜市の構造

① 人口

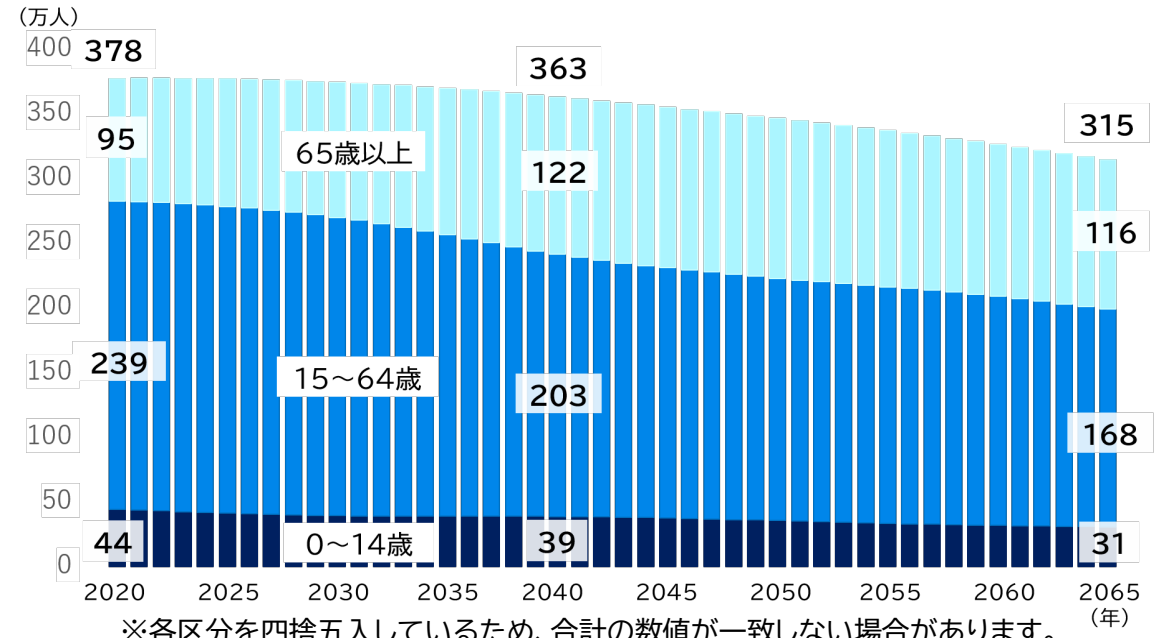
- 横浜市にも人口減少の兆しが見え始め、今後、本格的な人口減少社会に突入していくことが見込まれます。あわせて、生産年齢人口の減少、高齢者人口の増加により、人口構造に大きな変化が生じることが見込まれます。
- 【参考データ42ページ】

<人口の推移>



「横浜市の人口」より作成

<年齢3区分別人口(中位)>



※各区分を四捨五入しているため、合計の数値が一致しない場合があります。

「令和3年度今後の人口の見通し推計」(横浜市)より作成

2 現状認識（市政を取り巻く状況と市政を担う市役所の現状）

■ 横浜市の構造

② 財政

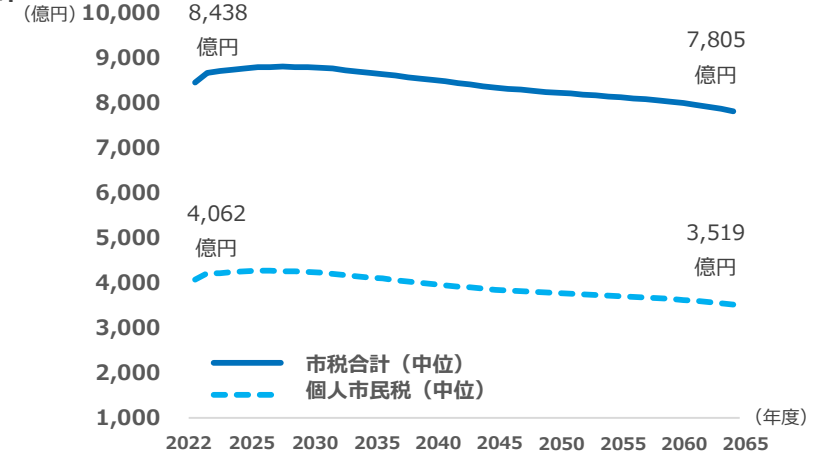
- 人口構造の変化により、市税収入の減少や社会保障経費の増加といった影響が生じ、毎年度の収支差の拡大が見込まれています。
- 現在すでに、毎年度の行政サービスは、当該年度の歳入だけでは賄えておらず、減債基金※を取り崩して不足する財源を補い、将来世代からの“前借り”で対応している状況です。

※ 減債基金は、将来の市債の償還に備えて積立てを行うものですが、経済事情の変動等により財源が不足する場合に、当年度の市債の償還の財源に充てる目的で、本来より早く取り崩して活用を行っています。

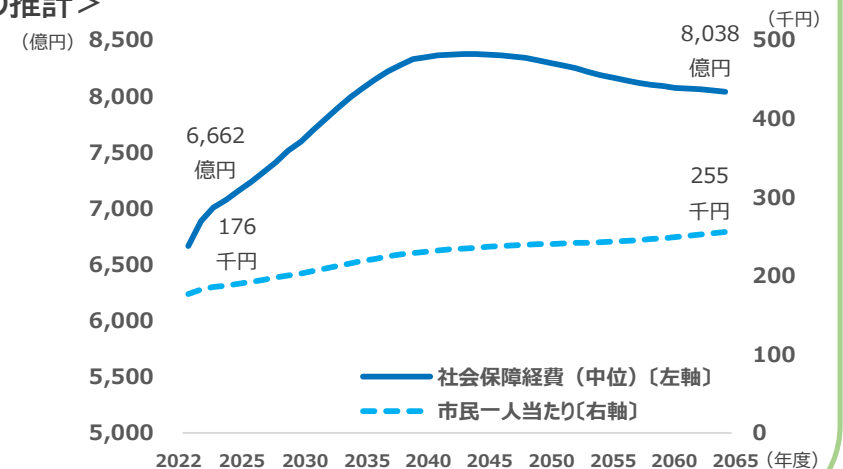
- さらに、公共建築物の建替えを中心に、今後、公共施設の保全更新の需要が増大していきます。

【参考データ43ページから46ページ】

<市税収入の推計>



<社会保障経費の推計>



「横浜市の長期財政推計(R4.8更新版)」より作成

2 現状認識（市政を取り巻く状況と市政を担う市役所の現状）

■ 市民生活や意識の変化

① デジタル化

- ・ デジタル化の進展により、インターネットやスマートフォンは、社会に欠かせないツール・基盤となっています。
- ・ 行政手続のオンライン化など効率化や市民サービスの充実が期待され、求められる行政サービスも変化しています。

【参考データ47ページ、49ページ】

② 市民意識

- ・ ライフスタイルや働き方など、市民の皆様の価値観は大きく変化しています。
- ・ WELL-BEING※の実現に向け、それぞれが望む生き方を選択できる社会になることが期待されています。

※ WELL-BEING：幸福で肉体的、精神的、社会的全てにおいて満たされた状態のこと。 【参考データ48ページから49ページ】

③ 地域コミュニティ

- ・ 自治会町内会加入率が低下する傾向や、地域において人と人との結びつきが希薄になる懸念があります。
- ・ 社会貢献に対する意欲の高まりが見られるとともに、「社会全体」に対する意識に変化が見られます。

【参考データ50ページから51ページ】

2 現状認識（市政を取り巻く状況と市政を担う市役所の現状）

■ 市政を担う市役所の現状

- ① 組織体制・人材
 - ・ 社会の要請や行政課題、市民ニーズ等に効果的・効率的に対応するため、これまでも局の再編や統括本部の設置等、市役所組織の改編を行ってきました。また、職員の採用や人材育成を行うとともに、非常勤職員の活用や民間への委託化等も進めながら、効果的・効率的な組織体制づくりを重視してきました。

【参考データ52ページ】
- ② 採用・昇任
 - ・ 採用試験の受験者数は減少傾向にあり、民間企業や他自治体との人材確保競争が一層厳しくなっています。
 - ・ 係長昇任試験（A事務区分）の女性の受験率は、男性の約半分となっています。

【参考データ53ページから54ページ】
- ③ 職員満足度
 - ・ 人事や給与の制度や仕組みについて、職員の満足度をより高め、市民満足度やサービスの向上につながるよう、柔軟な運用や改善を検討する必要があります。
 - ・ 業務に取り組む環境は満足度が高い一方、仕事の成果にもつながる業務効率は改善の余地が大きい状況にあります。

【参考データ55ページから57ページ】

2 現状認識（市政を取り巻く状況と市政を担う市役所の現状）

■ 市政を担う市役所の現状

④ 行財政改革

- ・ 厳しい財政状況が続く中で、これまで中期4か年計画ごとに、「不断の事業見直し」や「データ及びICTの活用」などの項目を掲げながら、行財政改革に取り組んできました。
- ・ 事業の見直しにより、毎年度の予算編成では100億円程度の財源を捻出してきていますが、減債基金に依存する予算編成からの脱却には至っておらず、構造改革による歳出改革を進めていく必要があります。
【参考データ58ページから59ページ】

⑤ 協働・共創

- ・ 地域・企業など多様な主体と行政との連携により地域課題の解決に取り組む「協働」、社会課題の解決を目指し、民間と行政との対話を通じた連携により新たな価値を創出する「共創」に取り組んできました。
- ・ より一層多様化・複雑化する地域課題・社会課題に対応するためには、更に協働・共創に取り組む必要があります。
【参考データ60ページ】

3 これからの行政運営

市政を取り巻く状況等や時代が大きな転換期にあることを踏まえ、横浜市役所と市職員は、これから、

I 基礎自治体として、ゆるぎない理念を実践する信頼ある行政運営

II 持続可能な市政に向け、『3つの市政方針※』を重視した責任ある行政運営

※ 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」 「横浜市中期計画」 「行政運営の基本方針」

を推進していきます。

I 基礎自治体として、ゆるぎない理念を実践する信頼ある行政運営

基本的な考え方

- 市民の皆様にとって一番身近な基礎自治体の職員として、「市民目線」と「スピード感」を持って行動します。
- 平和と人権、多様性を尊重し、誠実・公平・公正に行動します。
- あらゆる施策において、SDGsを重視し、取り組みます。
- 協働・共創のマインドを持って、取り組みます。
- 透明性を確保するため、市民の皆様の立場に立った迅速・正確な“伝わる”情報発信と、市政情報の積極的な「見える化」を行います。
- このようなゆるぎない理念を実践することにより、『信頼ある行政運営』を推進します。

「基本的な考え方」を職員一人ひとりの行動へ促し、信頼ある行政運営へ生かす主な理念・仕組み

- 平和 ○人権 ○共生 ○男女共同参画 ○コンプライアンス ○職員行動基準 ○スピード感
- リスクマネジメント・内部統制 ○SDGs ○協働・共創 ○戦略的な広報・プロモーション
- 広聴 ○情報公開 等

Ⅱ 持続可能な市政に向け、『3つの市政方針※』を重視した責任ある行政運営

※ 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画」「行政運営の基本方針」

基本的な考え方

- 「**財政ビジョン**」〔土台となる財政〕 「**中期計画**」〔将来を見据えた政策〕 「**行政運営の基本方針**」〔市内の運営〕を『**3つの市政方針**』として位置づけ、明日をひらく施策を推進しつつ、現役世代はもとより、子どもたちや将来の市民に負担を負わせない行政運営を進めます。
- そのために、**BPR**※による行政サービスの向上や業務の効率化、**DX**・データ活用の推進、**施策・事業評価の再構築、柔軟な組織体制の構築**等を行い、行政運営を推進していきます。
- **市内のガバナンス**を効果的に機能させながら、**効率的なマネジメント**を行います。
- このような『**責任ある行政運営**』を推進し、**持続可能な市政を実現**します。

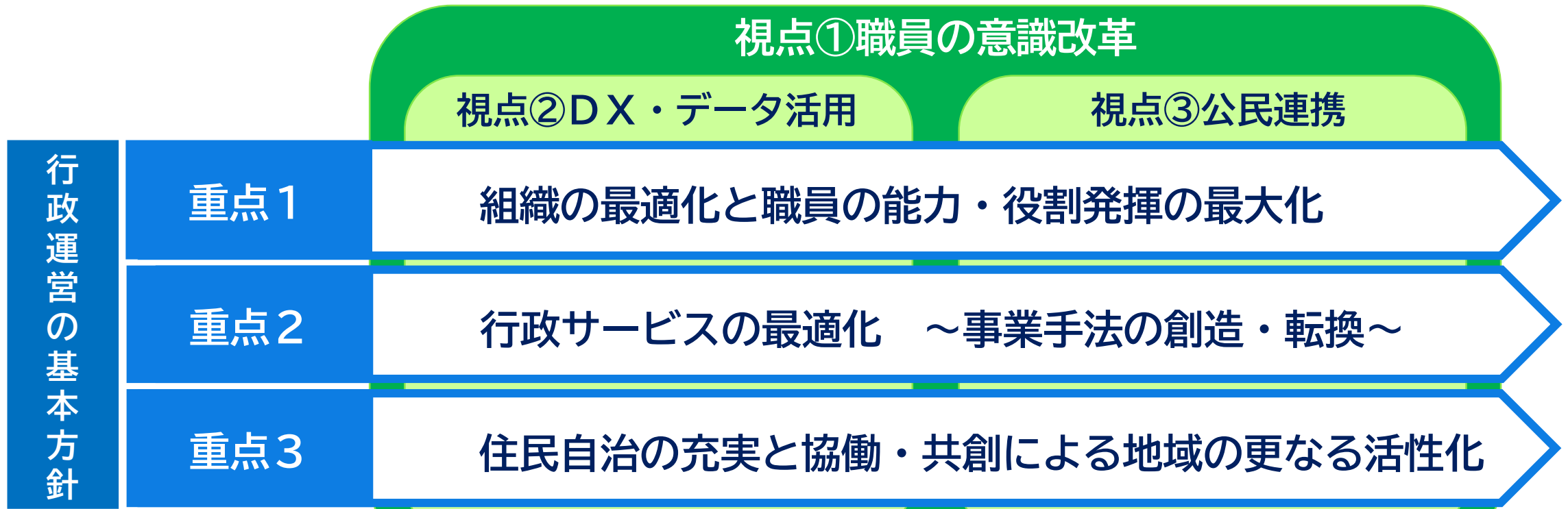
※ BPR (Business Process Re-engineering/ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) : 既存の業務内容や業務フロー、組織構造などを見直し、再構築すること。

「基本的な考え方」を職員一人ひとりの行動へ促し、責任ある行政運営へ生かす主な理念・仕組み

- BPR ○DX・データ活用 ○区民・市民意識調査 ○施策・事業評価
- 柔軟な組織体制 ○意欲・成果向上に資する配置・登用、育成
- 市内ガバナンス・マネジメントの仕組み ○職員満足度調査 等

4 「行政運営の基本方針」の「3つの重点」と基本姿勢の「3つの視点」

- 1 『信頼ある行政運営』『責任ある行政運営』の推進に向けて、「行政運営の基本方針」の「3つの重点」を設定
- 2 横浜市役所・職員が、「行政運営の基本方針」を進めていく上での基本姿勢として「3つの視点」を設定



重点 1

組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化

目指す姿

I 持続可能な市政に向けた『3つの市政方針※¹』の下、市政を担う組織・人材が、「市民目線」「スピード感」「全体最適」を重視し、行政サービスを提供しています。

※1 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画」「行政運営の基本方針」

II 「人事異動・育成・研修・評価」「組織再編」等をより効果的・効率的に機能させることで、職員の意欲向上や能力・専門性発揮の最大化を図り、適正な業務遂行能力や個々の課題解決力を高め、チームイノベーション※²が向上しています。

※2 チームイノベーション：チームのメンバーがそれぞれの能力やスキルを発揮することで、チームシナジー（相乗効果）を生み、新たな価値や大きな成果を上げること。

重点 1

組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化

考え方

- 変化の激しい社会環境下において、限られた経営資源の中で、**DX**の視点等により、職員の働き方改革を実現し、新たな価値を生み出すとともに、**市民・社会の要請に即応できる組織体制を構築**します。
- **職員の能力・役割が存分に発揮**され、**職員一人ひとりが生き生きと市政課題や業務に取り組めるよう、組織全体のパフォーマンス及び職員の成長機会の創出やモチベーション向上の視点で、人事・評価の仕組みについても、意欲・能力を引き出し成果に応えるかたちにアップデート**していきます。
- 「**人材こそが最も重要な経営資源**」であることを念頭に置き、**不断の人材育成**に取り組み、職員一人ひとりの創造性や効率性を向上させる能力・スキルを高めていきます。

重点 1

組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化

考え方

- **職員の健康**を重視するとともに、職員のワークライフバランスをより一層推進し、**多様で柔軟な働き方**ができる組織を目指します。
- 多様化・複雑化する市民ニーズや社会情勢の変化に対応するため、**柔軟な視点**を持ち、**果敢にチャレンジ**できる人など、**組織を支える人材**を新たな手法も取り入れながら採用します。
- **DX・公民連携、全体最適**の視点により、全事業の見直しを実施し、職員一人ひとりの創造性や効率性の向上、**最適な行政サービス提供主体**の検討、スクラップ・アンド・ビルドを基本とした**適切な職員定数管理**を行うなど、**総人件費を抑制**します。
- 定年引上げを踏まえ、**高齢期の職員に能力を存分に発揮**してもらおうとともに、次の世代にその**知識、技術、経験**などを**継承**していきます。

重点 1

組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化

主な取組の方向

1 政策（中期計画）と財政（財政ビジョン）を担う「組織のアップデート」

○政策課題に即応する局組織の再編や市民満足度を高める区役所組織の検討

2 政策（中期計画）と財政（財政ビジョン）を担う「人事のアップデート」

○意欲・能力を引き出す人事給与制度への運用等の改善(チャレンジする職員の登用・応援の仕組み、人事交流の促進、将来を担うリーダー職員の育成・登用、イノベーションの取組の評価等) ○65歳までの定年の段階的な引上げ ○人事給与システム再構築による戦略的な人事管理・育成 等

3 職員の人材育成・健康に関する取組の推進と、多様な働き方やワークライフバランスの仕組み・環境の改善

○人材育成ビジョン、健康ビジョン、ワークライフバランス・ポテンシャル発揮推進プログラム（Weプラン）の取組の推進 ○マネジメント人材、デジタル人材、協働・共創のマインドを持つ人材の育成 ○障害者雇用の推進 等

重点 1

組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化

主な取組の方向

4 社会環境の変化等を踏まえたこれからの採用

- 採用の多様化（新たな採用試験の導入や採用時期の柔軟化の検討等）
- デジタル人材の確保 ○高い専門性を有する人材（任期付等）の積極的な採用 等

5 職員定数の適正管理と総人件費の抑制

- デジタル化等を契機としたBPRによる業務の精査・再構築 ○行政サービス提供主体の更なる適正化
- 65歳までの定年の段階的な引上げ（再掲） ○時代の変化を捉えた職員定数管理・活用の在り方の検討 等

重点2**行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～****目指す姿**

- I 時代の変化に対応する業務の最適化やデータに基づく財政運営・政策展開の推進等により、限られた経営資源の中でも必要な行政サービスを持続的に提供し、市民満足度が向上しています。
- II 歳出改革を段階的に進めながら必要な施策を計画的に進めつつ、戦略的・総合的な政策・事業展開等による税源涵養・税收確保に取り組み、臨時財源に依存しない安定的な予算構造を確立しています。

重点2

行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～

考え方

- 市税収入の減少と社会保障経費の増加等に対応しながら、財政の健全性を維持しつつ、必要な行政サービスを提供し、市民満足度を向上させていくために、不断の業務改革と**DX・公民連携**等の手法を活用しながら、**限られた経営資源（財源・人材）**を効果的・効率的に活用し、**得られる成果を最大化**していきます。
- 各事業については、**政策・施策への結びつき**を構造化・見える化し、**目的や効果に着目した施策の優先順位づけ**などにより、**更なる「選択と集中」**を進めるとともに、政策の実効性も高めていきます。
- 政策の立案と実行における課題分析・事業設計・評価等の各プロセスにおいて、目的意識・目標を明確にするためにも、**定量的に検証された根拠（エビデンス）**を重視し、**エビデンスに基づく政策形成（EBPM※1）**を定着させていきます。

※1 エビデンスに基づく政策形成（EBPM/Evidence-based Policy Making）：経験や勘ではなく、統計的・論理的に導き出された客観的に確実性の高い根拠（エビデンス）に基づいて政策を企画・改善すること。

重点2

行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～

考え方

- **DX等の推進により、市民・事業者の皆様の利便性・満足度を高めながら、同時に、行政の効率化と行政コストの適正化を進めていきます。内部経費^{※2}についても、徹底したコスト削減を図ります。**
※2 内部経費：行政内部の管理事務費、庁舎管理費などのこと。
- **税源涵養策や新たな財源の創出等により安定的な財源を確保し、行政サービスを最適なかたちで持続的に提供できるようにしていきます。**
- **公共施設については、中長期的な視点に立ち、施設の規模・数量、質、保全更新コスト等を将来の人口や財政の規模に見合った水準にしていきます。**
- **経営責任職のリーダーシップの下、徹底した「市民目線」で、これまでの仕事の進め方や手法を検証し、職員一人ひとりの生産性を向上させ、行政サービスの最適化を図ります。新しい発想や取組にチャレンジする「創造・転換」により、課題を解決し、市民満足度の向上につなげます。**

重点2

行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～

主な取組の方向

① 歳出ガバナンスの強化による歳出改革の推進

- 「財政ビジョン」の市民の皆様等との共有
- 「政策-施策-事業」の体系化と評価制度の再構築
- 徹底した「見える化」による予算構造の段階的なスリム化（一般財源活用額の上位100事業の現状・課題分析等）
- 次年度予算編成に向けた歳出改革基本方針の策定
- 内部経費の徹底したコスト削減
- 受益者負担の適正化
- 将来負担の抑制等に向けた投資管理
- 庁内をマネジメントする仕組みの強化
- 有識者等の活用による外部視点の導入

② データに基づく財政運営・政策展開の組織への定着と人材育成の推進

- 「行政経営プラットフォーム※1」等を活用した持続的・効率的なデータ蓄積・管理
- エビデンスに基づく政策形成（EBPM）

※1 行政経営プラットフォーム：新たな財務会計システム（令和6年度から全面稼働）をベースとしたデータの集積・活用により行政経営を支える新たなプラットフォームのこと。

重点2

行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～

主な取組の方向

3 戦略的・総合的な財源充実策の展開

○税収増や税源の涵養につながる政策・施策の計画的な投入と時代の変化を踏まえ既存ルール（条例含む）の長期的展望に立った規制等の見直し検討 ○クラウドファンディング※2など財源確保の更なる多様化

※2 クラウドファンディング：特定の事業に必要な資金を調達する目的で、事業の内容等を広く周知し、その事業への賛同者から寄附金を集める仕組みのこと。

4 公共施設の適正化の推進

○公共施設の適正化に向けた「個別施設計画」による公共施設の規模・数量、質、コストの適正化と保全更新の安定的・継続的な実施

重点3

住民自治の充実※¹と協働・共創による地域の更なる活性化

目指す姿

- I 市の規模と能力に見合う権限と財源を持つことで、より充実した行政サービスが提供できるよう、「特別市※²」制度の実現に向けて取り組みます。**
 「特別市」の実現を見据え、住民自治を充実し、地域のニーズを市政・区行政に反映することで、市民満足度が向上しています。
- II 地域で活動する団体・企業など多様な主体と連携し、それぞれが持つ強みを生かしながら、地域における様々な分野で協働・共創を推進します。**
 こうした推進を通じて、地域社会における多様な主体の活動が活性化するとともに、更なる参画が促進されることで、市民生活の質を向上させ、地域経済が豊かになっています。

※¹ 重点3における住民自治の充実は、「横浜特別市大綱」における「区における住民自治の強化」（住民代表機能、住民参画と協働の充実）をいいます。

※² 「特別自治市」の通称として、「特別市」を使用しています。

重点3

住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化

考え方

- 横浜市では、より効率的・効果的な行政運営や積極的な政策展開ができるよう、国以外の業務を横浜市が全て担う「**特別市**」**制度の創設**を目指しています。
- 制度創設に向けたプロセスとして、住民に身近な行政サービスを住民により近いところで行えるよう、**区行政の更なる見直し・強化**※を進めていきます。
 - ※ 「横浜特別市大綱」において、制度創設に向けたプロセスとして、区長権限や区予算の充実、住民参画の仕組みの構築、議会の区行政に対するチェック機能の強化などを進めることとしています。
- 現行制度下においても、市民の皆様にもメリットを実感していただけるよう、**市民サービスの向上につながる事務**については、**県と協議**を行い、**事務・権限・税財源の移譲**を進め、実質的に「特別市」に近づけていきます。

重点3

住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化

考え方

- **地域課題の多様化・複雑化**が進む中では、自治会町内会をはじめ地域で活動する団体・個人、NPO・企業・大学等と行政が、それぞれの強みを生かし、**主体的・継続的に**地域の課題解決や魅力づくりなどに向けて、「**協働**」により**取り組んでいきます**。そのために、**地域にとって一番身近な区役所が中心**となって、**様々な支援**を行っていきます。
- また、人口減少、高齢化が進む社会状況を踏まえ、自治会町内会、NPOなど地域活動の**担い手の育成や裾野を広げていく**ことが、より重要になっていきます。
- 民間企業等の知恵とノウハウが発揮される「**共創**」をより**推進**することで、**地域課題の解決や地域経済の活性化**につなげていきます。

重点3

住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化

主な取組の方向

1 住民自治の充実※1、2や区行政の在り方検討

○住民自治の充実や区行政の在り方について検討し、それを踏まえた区の機能強化に応じた区予算等の充実

※1 重点3における住民自治の充実は、「横浜特別市大綱」における「区における住民自治の強化」（住民代表機能、住民参画と協働の充実）をいいます。

※2 〈参考〉現在ある制度化された仕組み

地域協議会（地方自治法第202条の5）、総合区（地方自治法第252条の20の2）
区づくり推進横浜市会議員会議（横浜市議会基本条例第22条）

2 「特別市」制度の実現に向けた制度要望の継続

○市民の皆様等との「特別市」制度のメリットの共有、県との協議による権限移譲に向けた取組

重点3

住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化

主な取組の方向

3 地域で活動する多様な主体との更なる連携強化と適切な支援の展開

○多様な主体や中間支援組織※³等と行政との連携や協働の強化

※3 中間支援組織：市民、NPO、企業、行政等の間に立って、コーディネートや相談・調整、情報提供等の支援を行う組織のこと。

4 市内外の企業・団体などの多様な主体との更なる連携強化やオープンイノベーションの推進

○地域課題の可視化・発信機能の強化、窓口機能や対話の場・機会の充実、共創ラボ・リビングラボのような社会実験のためのプラットフォーム機能の強化

基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

基本姿勢

横浜市役所・職員は、「行政運営の基本方針」を進めていく上で

- 徹底的な「職員の意識改革」を進めていきます。
- あらゆる場面で「DX・データ活用」「公民連携」の視点をもって取り組みます。

視点①職員の意識改革

視点②DX・データ活用

視点③公民連携

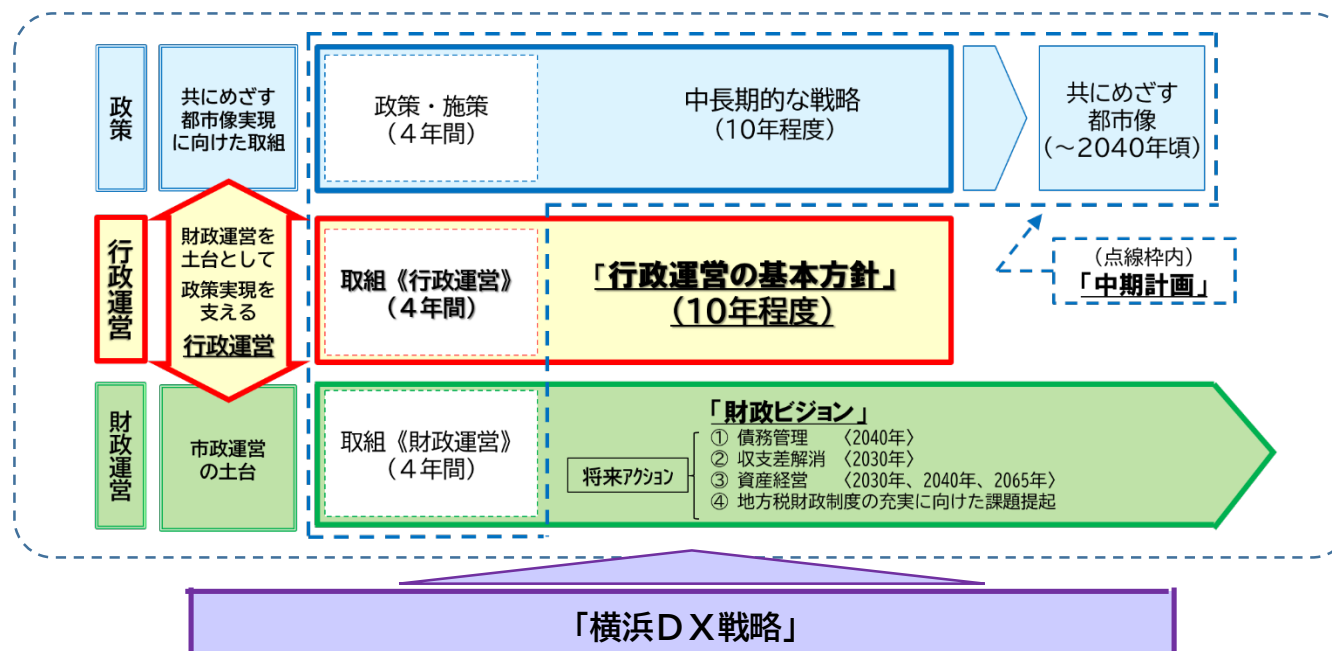
基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

基本姿勢

横浜市役所・職員は、『3つの市政方針』に沿って、行政運営を推進します。

【参考】『3つの市政方針』（「行政運営の基本方針」と「中期計画」「財政ビジョン」）と「横浜DX戦略」



innovation!!

DXの視点も活用しながら、新たな価値・サービスを生み出す行政運営のイノベーションを実現します。

基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点①：職員の意識改革

- 「行政」を変えていくのは、私たち一人ひとりの職員です。
 厳しい財政状況や市民ニーズが絶えず変化していることをしっかりと認識し、
 「市民目線」「スピード感」「全体最適」を重視し、自分事として取り組みます。
- 課題を解決し、新しい価値を創造していく「創造・転換」＝「イノベーション」に取り組みます。
 「DX・データ活用」「公民連携」の視点ももって、職場内で議論を重ね、前例にとらわれずに
 新たな発想や取組にチャレンジします。
- 事業の目的・効果を明確化し、施策目標に対して、データに基づきながら、最適な事業・手法を選
 択します。これにより、政策の実効性を高めるとともに、**事業の効率化・スリム化、コストの適正
 化**も目指します。

基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点①：職員の意識改革

- 行政課題が複雑化する中では、職員一人ひとりが**専門性を高めて、課題解決に取り組むとともに、縦割りの課題解決にならないよう、「全体最適」**を目指して**全体を把握・調整する力を**養っていきます。
- DXの推進等も踏まえて、**業務の効率化**に取り組み、**職員一人ひとりの生産性の向上**を図るとともに、**ワークライフバランス**や**多様で柔軟な働き方の実現**に向けて取り組みます。
- 区局長・統括本部長など**経営責任職**は、**変革期こそ強いリーダーシップ**が求められることを認識し、**自ら意識改革**を図り、**マネジメント**することで、**全職員の「意識」「思考」「行動」の変革**を進めます。

基本姿勢

- ①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点②：DX・データ活用

- **あらゆる事務事業において、デジタル化を前提に議論・検討し、** 手続のオンライン化や業務の自動化など、デジタル技術の活用により、市民の皆様や職員が費やす労力を削減し、**時間を生み出していきます。** これにより、**行政サービスの向上・改善、業務の効率性の向上、コストの適正化**につなげていきます。
- デジタル化のメリットを最大限発揮させるためには、今あるサービスをそのままデジタル化するのではなく、**徹底した「市民目線」でサービス・仕組みを設計（デザイン）し直し、新たなかたちや価値を「創造・転換」**していきます。
- 庁内ネットワーク環境の整備やクラウドサービスの活用などにより、**「場所を選ばないワークスタイル」を実現**するとともに、**組織を越えた連携**を進めます。また、ペーパーレスの更なる推進やオフィス改革にもつなげていきます。

基本姿勢

- ①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点②：DX・データ活用

- 「横浜DX戦略」では、「デジタルの恩恵をすべての市民、地域に行きわたらせ、魅力あふれる都市をつくる」ことを目的とし「デジタル×デザイン※」をキーワードとして推進しています。デジタルを得意としない方にも寄り添いながら、デジタル技術を生かし、利便性の高いサービスを効率的に届けていきます。

※ デジタル×デザイン：デザイナーが設計する際に用いる人間中心のプロセス「デザイン思考」の考え方をベースに、技術ありきの発想ではなく、デジタルで解決すべき問題の本質を現場から見出し、アイデアを出し合い、試行し、ユーザーと共に進化させるプロセスで、全体最適を考えながら「市民や地域中心」のサービスの開発・実装を設計すること。

- 政策の形成や、事業の実施、事業の振り返りなどの各フェーズにおいて、データにより現状を明らかにし、それを「見える化」することで市民の皆様と共有します。また、データを比較して施策・事業の有効性を判断・検証していくことで、真に必要で効果的な政策の実施を目指し、データを重視した政策形成を推進する取組を着実に進めていきます。

基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点③：公民連携

- 限られた資源の中で多様化・複雑化する課題に対応し、市民の皆様の満足度を高めていくために、**多様な主体との協働・共創**に取り組みます。
- **地域・企業など多様な主体と連携し、各主体がもつ技術やノウハウ等を最大限発揮**していただきながら、公的サービスの提供や市民の皆様の課題の解決を行っていくという発想へと、これまで以上に「**創造・転換**」を進めます。

基本姿勢

①職員の意識改革 ②DX・データ活用 ③公民連携

視点③：公民連携

- 社会課題の解決を目指し、企業をはじめとした様々な**民間事業者の皆様と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出する「共創」**に積極的に取り組みます。
 - 民間事業者の皆様**の知恵とノウハウを発揮していただくためには、市が持つ資源・データをオープンにするとともに、市が自ら抱える行政課題・地域課題を積極的に可視化・発信し、対話の場や機会を充実**していきます。
 - さらに、**公民連携によるオープンイノベーション※**を推進することにより、**民間同士の連携へと波及**していく好事例を増やしていきます。
- ※ オープンイノベーション：市民、企業、大学研究機関等と連携し、特にデータ及び先端技術を活用することで、新たな価値やサービスを創出する手法のこと。

4 「行政運営の基本方針」 〈全体像〉

横浜市役所と市職員が目指すこれからの行政運営

- I 基礎自治体として、ゆるぎない理念を实践する信頼ある行政運営
- II 持続可能な市政に向け、『3つの市政方針※』を重視した責任ある行政運営

※ 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画」「行政運営の基本方針」

視点①職員の意識改革

視点②DX・データ活用

視点③公民連携

行政運営の基本方針	重点1	組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化
	重点2	行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～
	重点3	住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化

5 「行政運営の基本方針」を実践する仕組み等

(1) ガバナンスとマネジメントの発揮に向けて

～ 「行政運営の基本方針」を策定する機会を捉え、再徹底も含め、特に重要な「主なもの」の一覧化 ～

① 3つの市政方針

- 横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン〔土台となる財政方針〕
- 横浜市中期計画〔政策〕
- 行政運営の基本方針〔組織・人材、運営の仕組み〕

② 横浜DX戦略

③ 運営方針

- 市政運営方針
- 予算編成方針
- 次年度予算編成に向けた歳出改革基本方針
- 事業執行方針
- 区局統括本部運営方針

5 「行政運営の基本方針」を実践する仕組み等

(1) ガバナンスとマネジメントの発揮に向けて

～ 「行政運営の基本方針」を策定する機会を捉え、再徹底も含め、特に重要な「主なもの」の一覧化 ～

④ 条例

- 横浜市将来にわたる責任ある財政運営の推進に関する条例
- 横浜市地域の絆をはぐくみ、地域で支え合う社会の構築を促進する条例
- 横浜市市民協働条例
- 横浜市区役所事務分掌条例
- 横浜市災害時における自助及び共助の推進に関する条例
- 横浜市官民データ活用推進基本条例
- 横浜市国際平和の推進に関する条例

5 「行政運営の基本方針」を実践する仕組み等

(2) PDCAと振り返りの主な仕組み

- 「中期計画→予算編成→執行→決算・事業評価」のデータに基づくPDCAの展開
(行政経営プラットフォームの活用)
- 『3つの市政方針』『横浜DX戦略』と毎年度の各区局の運営方針等によるPDCA
- 「予算編成 - 執行 - 評価 - 歳出改革」の庁内マネジメントの再構築と実践
- MBO ○ 職員満足度調査 ○ リスクマネジメント (内部統制 (Yモニ) 含む)
- 予算案・決算の審議 ○ 「中期計画」振り返り
- 広報・広聴、市民・区民アンケート (デジタル活用等含む)

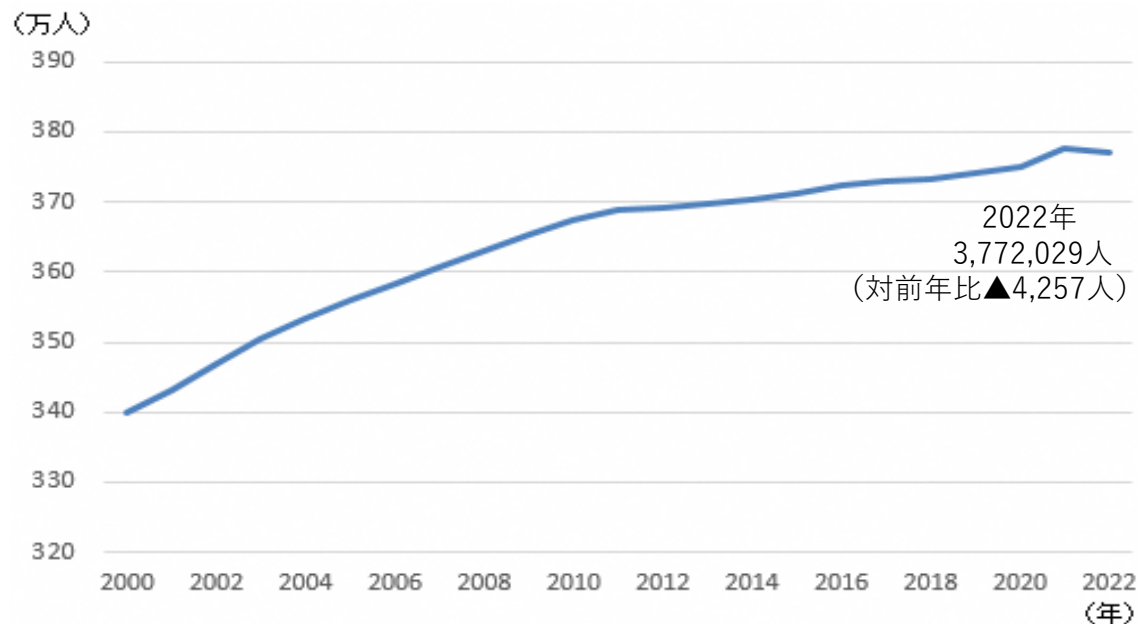
※ 先行き不透明で変化の激しい社会環境の中であるため、PDCAと振り返りを実施する中で、必要に応じて、「行政運営の基本方針」の見直しも検討していきます。

○ 参考データ

■ 横浜市の構造

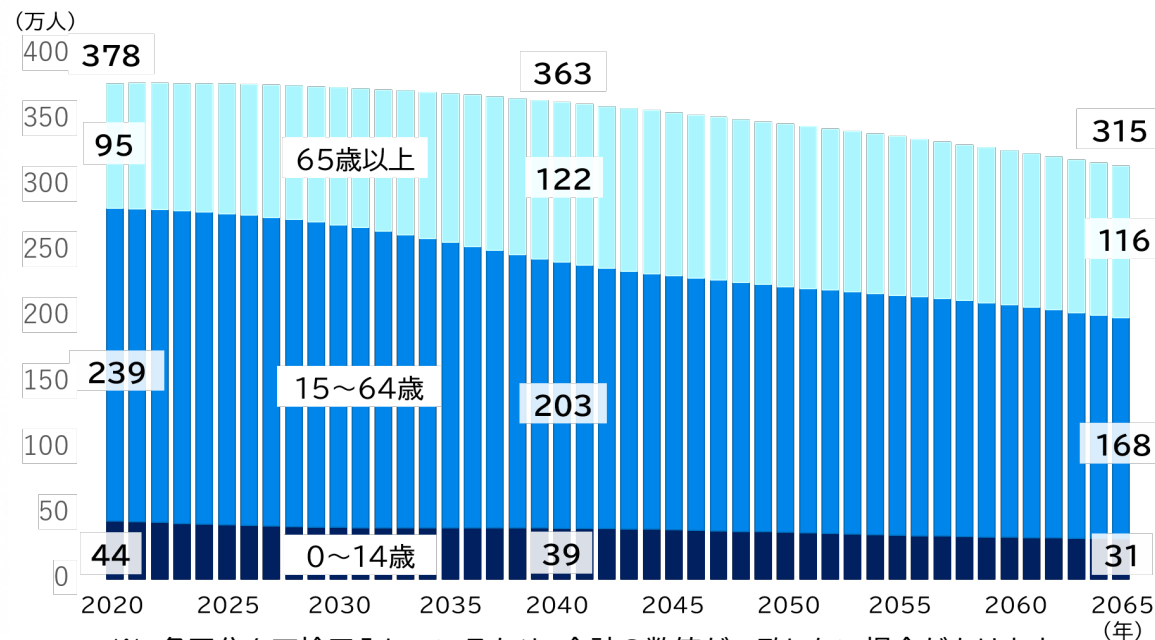
① 人口

<人口の推移>



「横浜市の人口」より作成

<年齢3区分別人口(中位)>



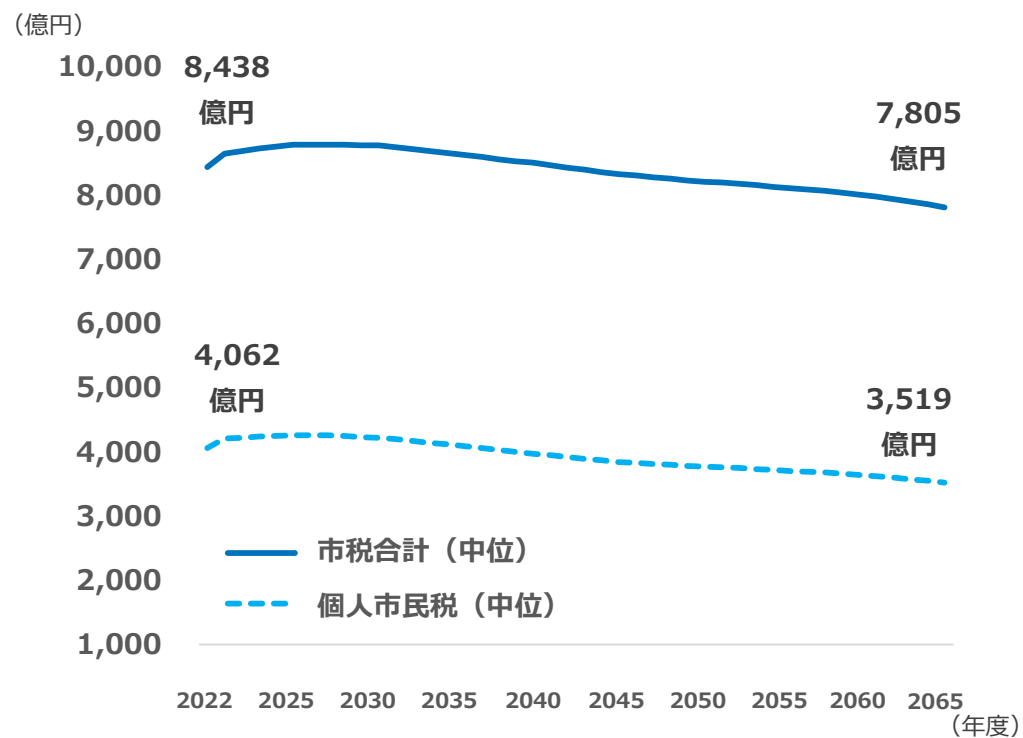
※ 各区分を四捨五入しているため、合計の数値が一致しない場合があります。

「令和3年度今後の人口の見通し推計」(横浜市)より作成

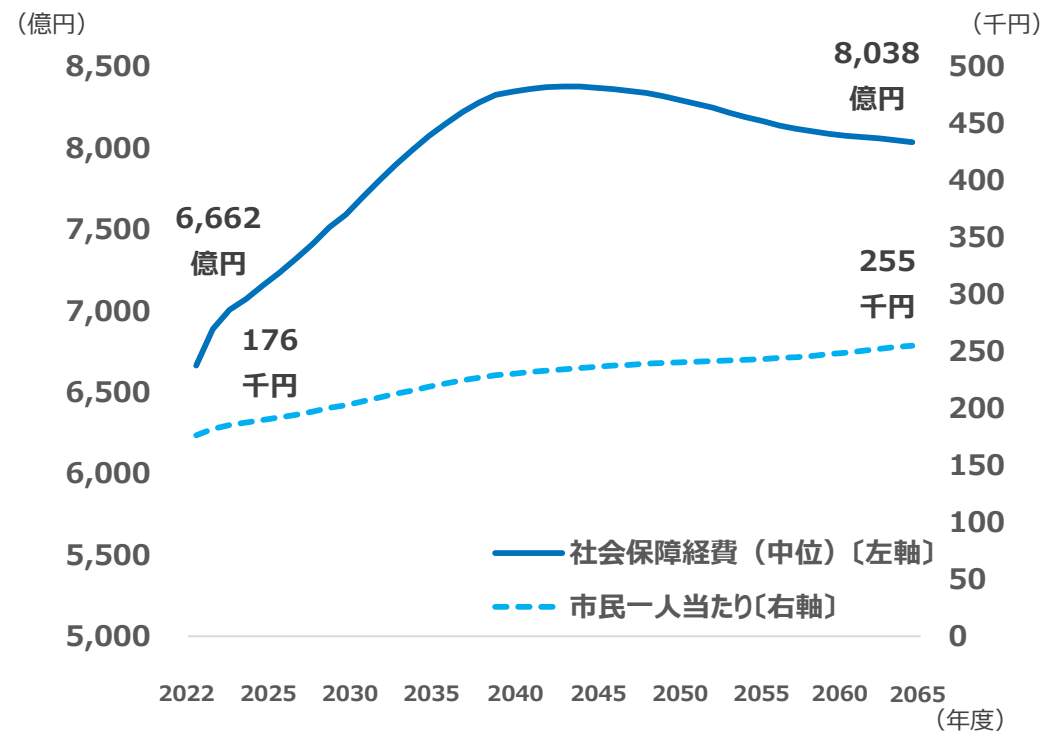
■ 横浜市の構造

② 財政

<市税収入の推計>



<社会保障経費の推計>

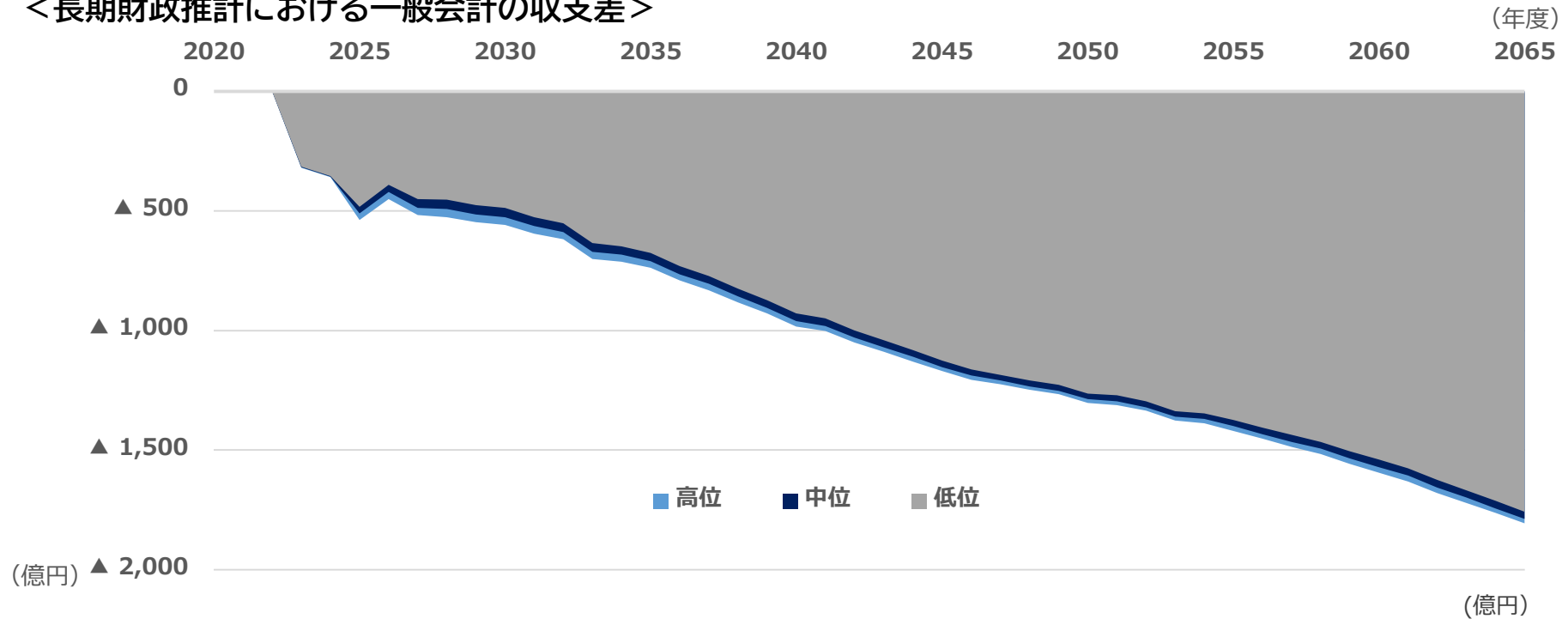


「横浜市の長期財政推計(R4.8更新版)」より作成

■ 横浜市の構造

② 財政

<長期財政推計における一般会計の収支差>



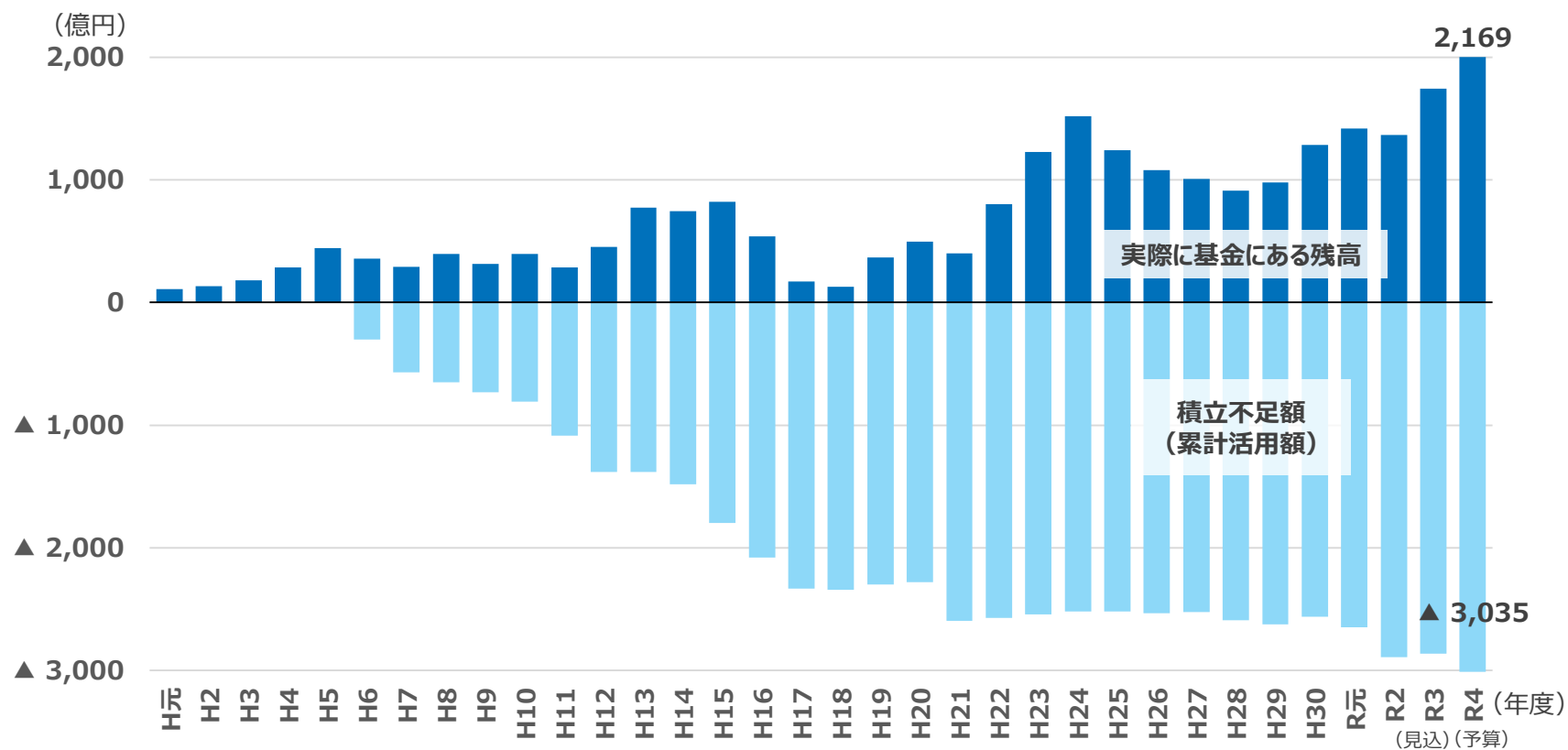
	2030年度	2040年度	2050年度	2060年度	2065年度
高位	▲ 559	▲ 984	▲ 1,303	▲ 1,594	▲ 1,806
中位	▲ 526	▲ 962	▲ 1,288	▲ 1,571	▲ 1,788
低位	▲ 487	▲ 929	▲ 1,264	▲ 1,539	▲ 1,759

出典:「横浜市の長期財政推計(R4.8更新版)」

■ 横浜市の構造

② 財政

<減債基金残高及び積立不足額(累計活用額)の推移> (決算)



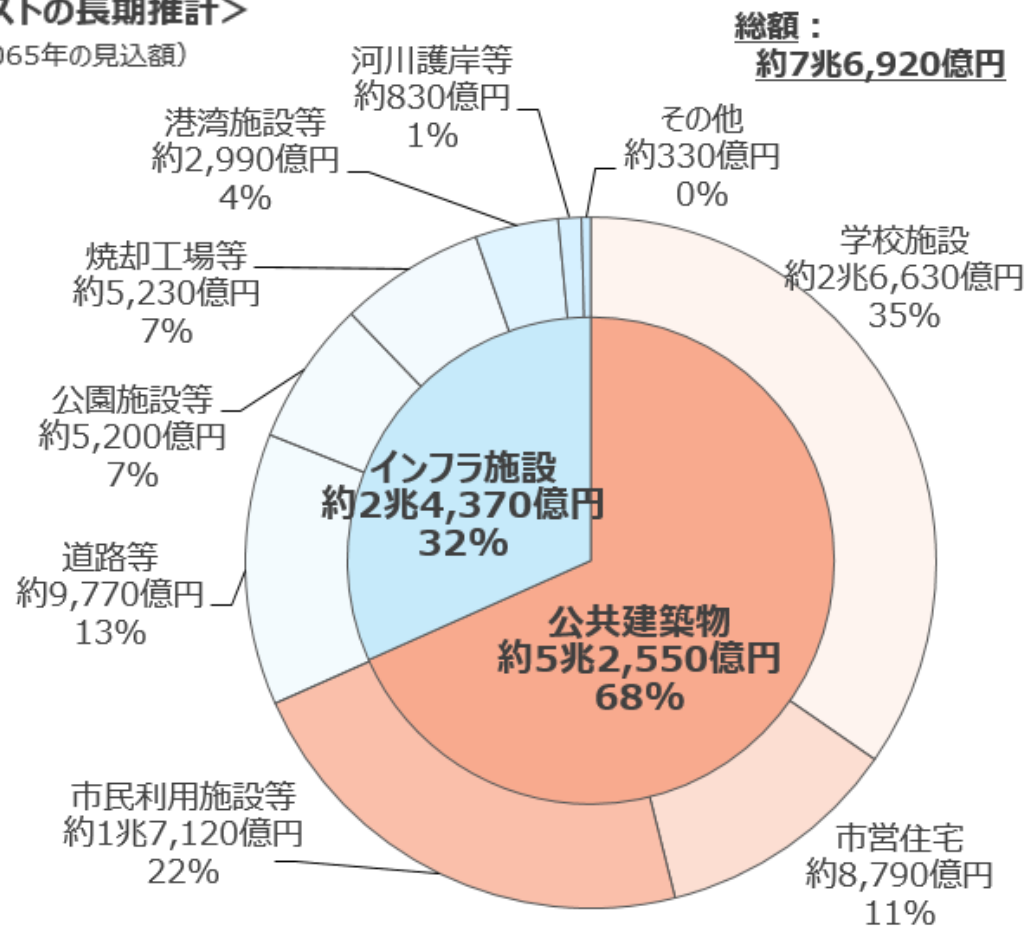
出典:「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」

■ 横浜市の構造

② 財政

<公共施設の保全更新コストの長期推計>

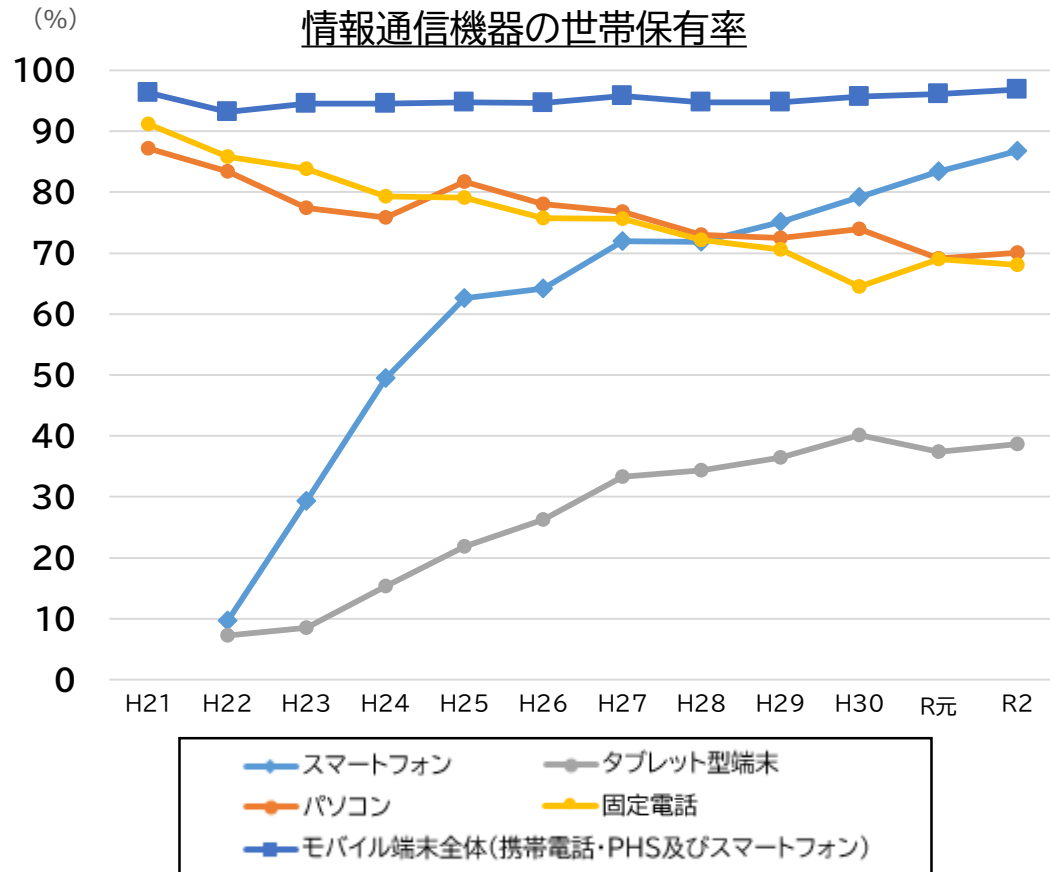
(一般会計における2021年～2065年の見込額)



出典:「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」

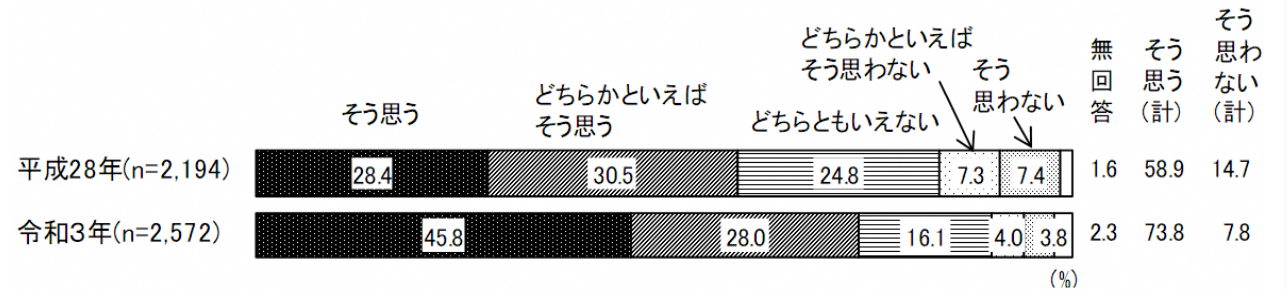
■ 市民生活や意識の変化

① デジタル化



出典：「令和2年通信利用動向調査」(総務省)

インターネットやスマートフォンは、生活に必要不可欠である



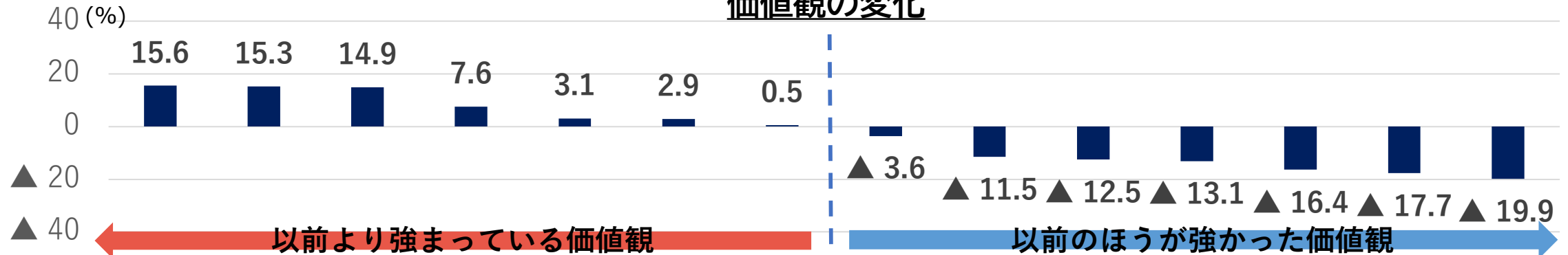
出典：「令和3年度横浜市民意識調査」

■ 市民生活や意識の変化

② 市民意識

「令和3年度横浜市民意識調査」より作成

価値観の変化



R3	58.2	56.3	73.8	81.1	57.4	63.6	40.5	47.3	22.8	59.1	19.8	24.3	25.3	30.4
H12	42.6	41.0 (H28)	58.9 (H28)	73.5	54.3 (H28)	60.7	40.0 (H29)	50.9	34.3	71.6	32.9	40.7 (H8)	43.0	50.3 (H2)

手助けが必要なきは、隣近所の人に頼むよりサービス業者に頼んだ方がよい

いろいろな人と広く交流するより、気のあった人と深く付き合う方がよい

インターネットやスマートフォンは、生活に必要不可欠である

夫も家事や育児を分担すべきだ

何らかの形で、積極的に社会に役に立つことをしたい

仕事は収入のためで、仕事以外の自分の生活を大切に

困ったことがあった時でも、できるだけ本人や家族等で解決するべきだ

必ずしも結婚する必要はない(※2)

同じ場所にずっと住むよりも、生活の変化に応じて住み替える方がよい

いくつになっても元気なうちは働くべきだ

いったん職業に就いたら、その仕事を一生続ける方がよい

将来に備えるより、今の生活を大切にしたい

多少生活が不便でも、静かな郊外に住む方がよい

大切なのは社会全体のことより、自分の生活だ

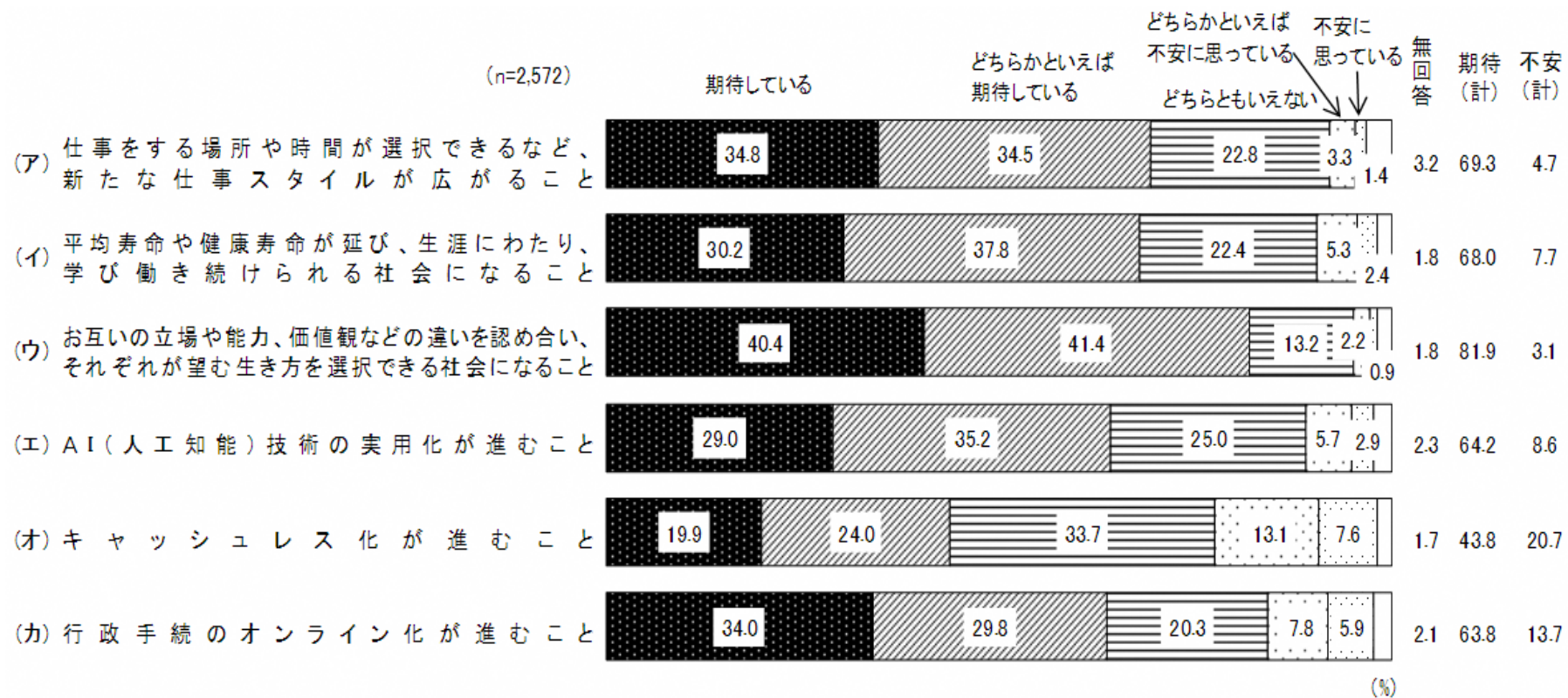
※1 「市民意識調査」の「生活価値観」の調査において、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計値の、令和3年度と過年度の差を示したもの。過年度は、主に平成12年度を用いているが、平成12年度に調査を行わなかった項目は、表のカッコ内の年度を用いている。

※2 平成12年度の質問項目は「これからは結婚しない生き方も当たり前になる」であった。

■ 市民生活や意識の変化

② 市民意識

生活を取り巻く環境の変化への期待・不安

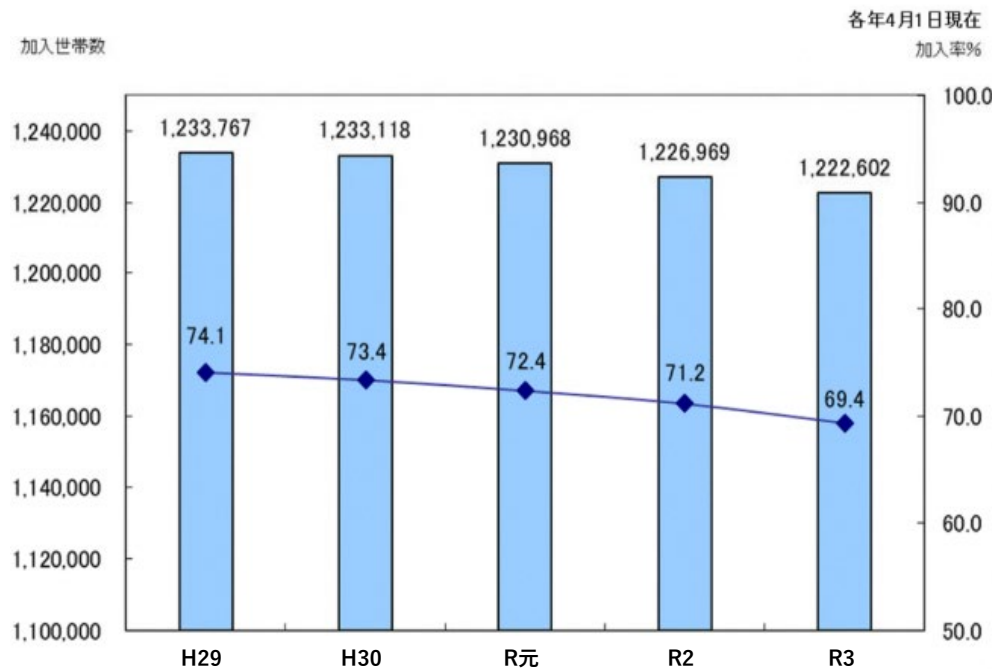


出典:「令和3年度横浜市民意識調査」

■ 市民生活や意識の変化

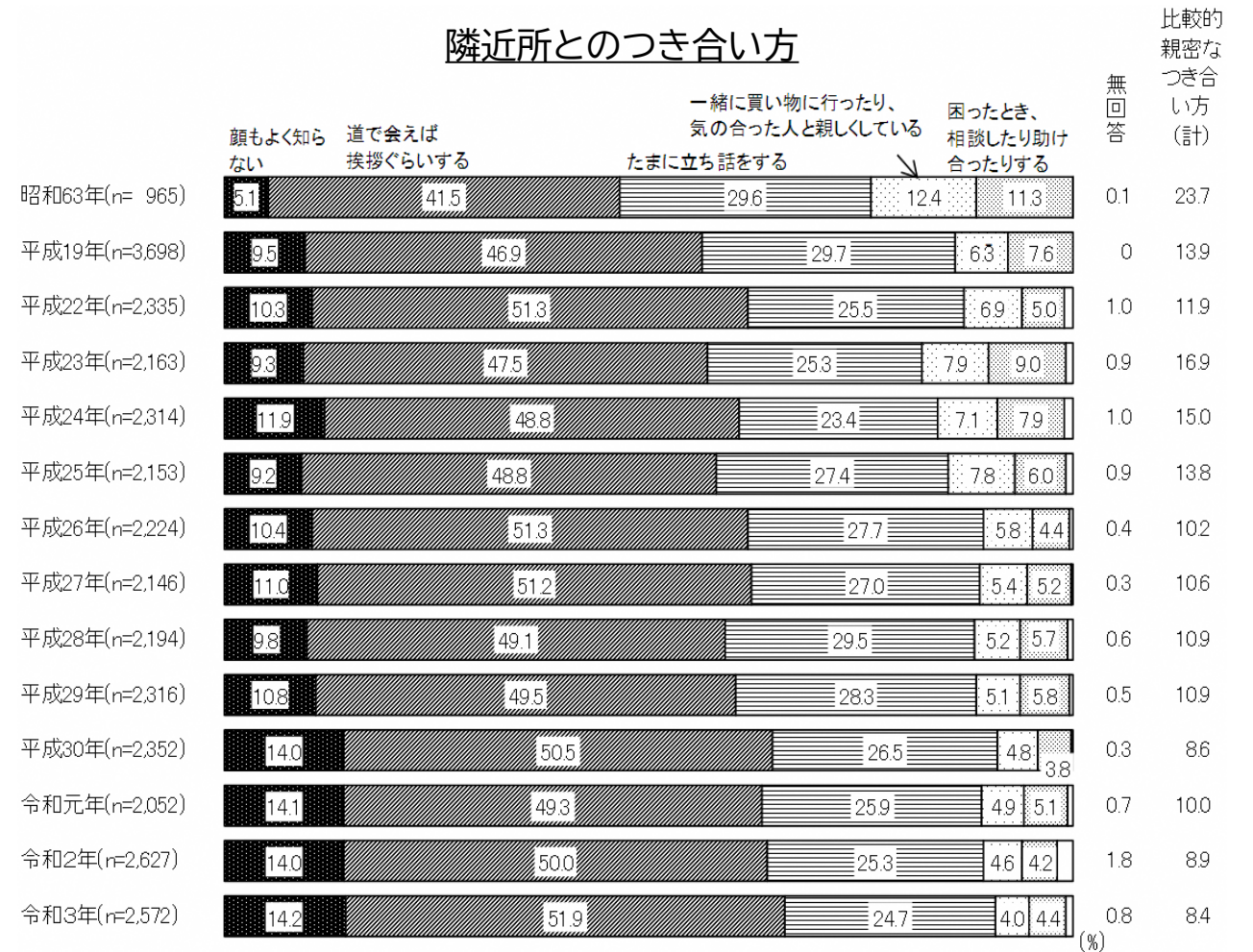
③ 地域コミュニティ

自治会町内会加入世帯及び加入率の推移



出典:「自治会町内会調査結果」(横浜市)

隣近所とのつき合い方

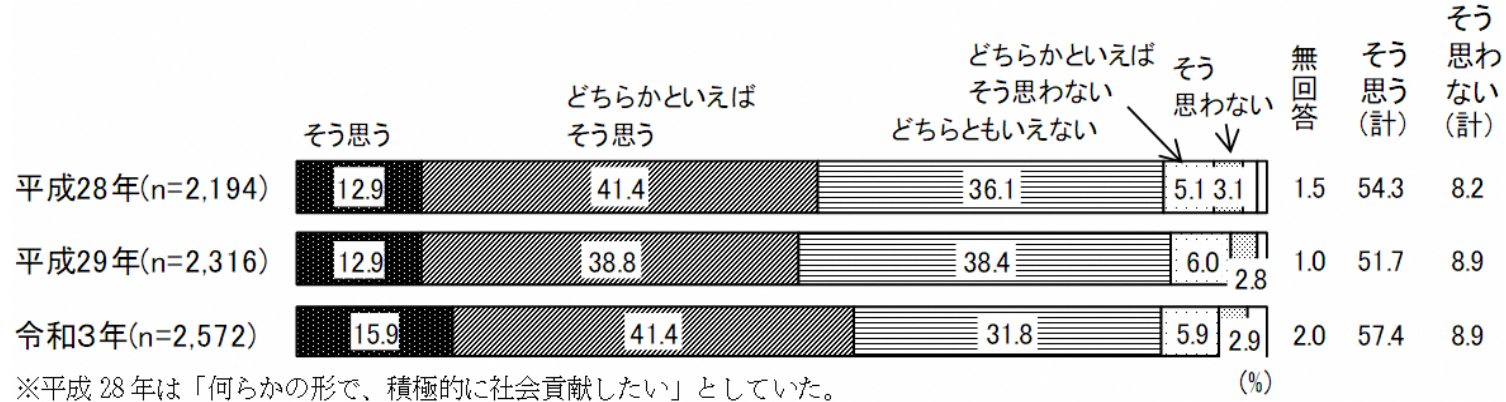


出典:「令和3年度横浜市市民意識調査」

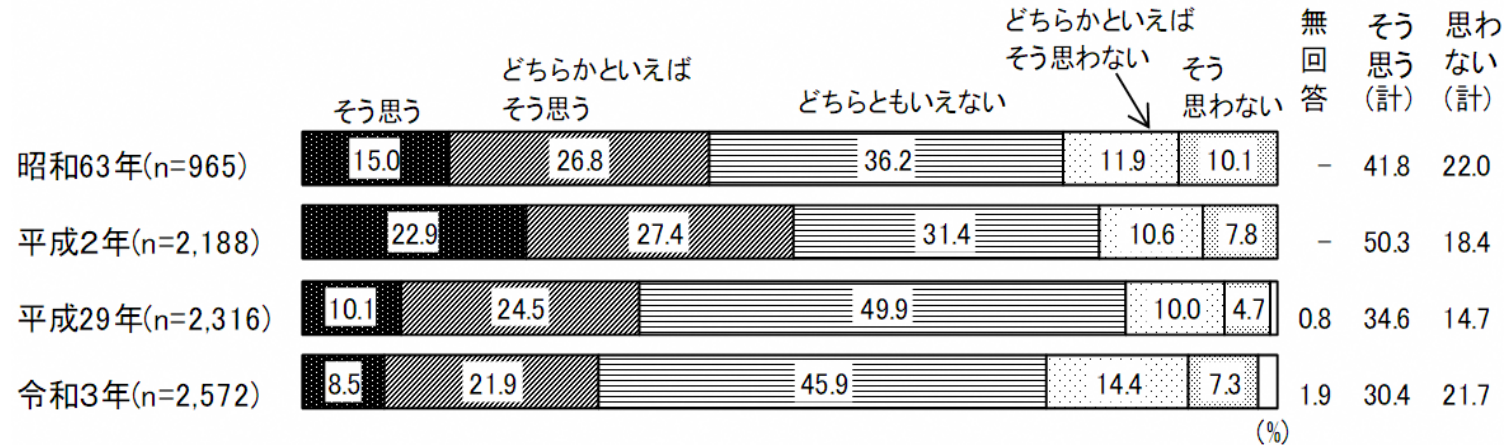
■ 市民生活や意識の変化

③ 地域コミュニティ

何らかの形で、積極的に社会に役に立つことをしたい



大切なのは社会全体のことより、自分の生活だ

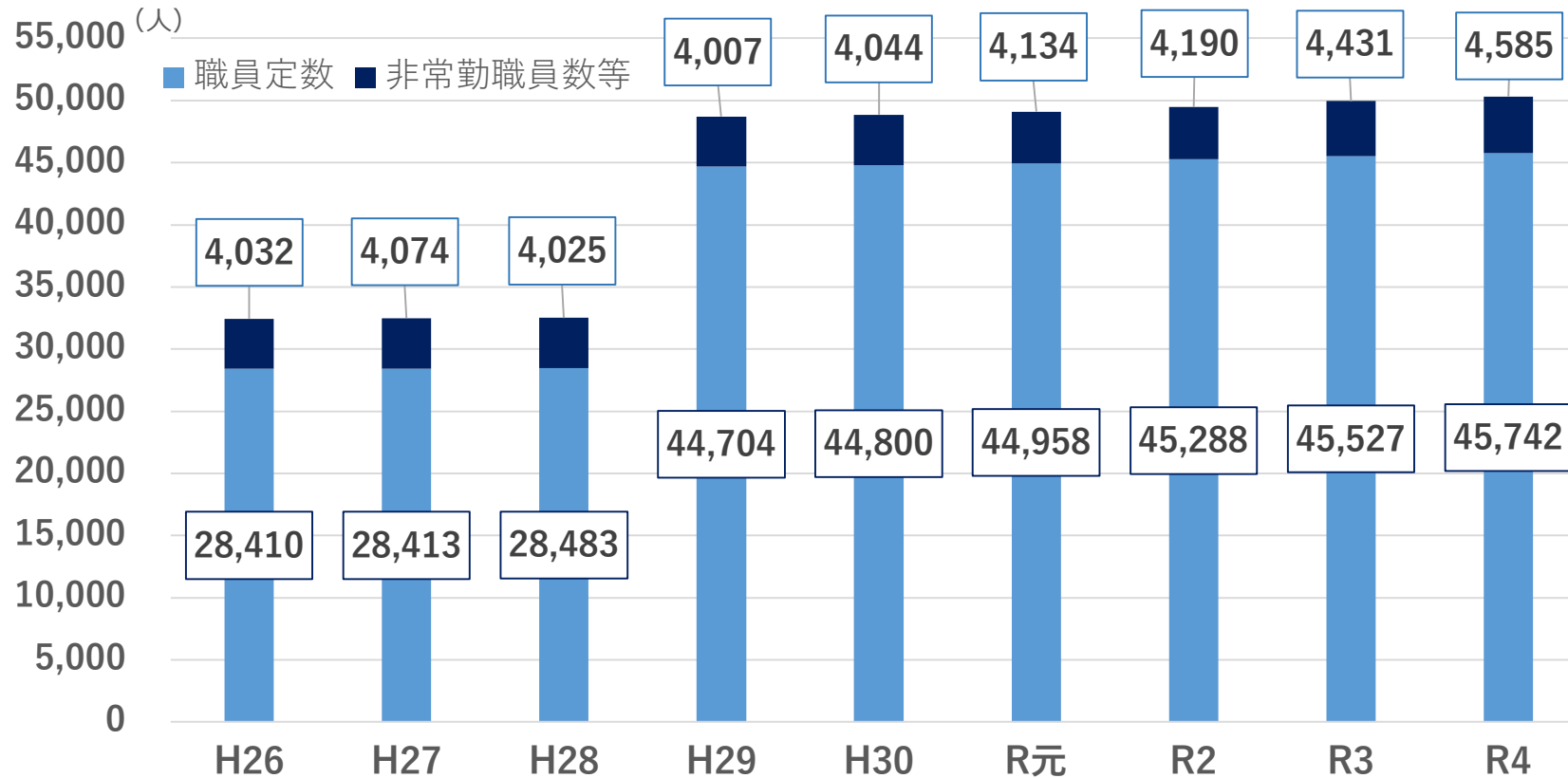


出典:「令和3年度横浜市民意識調査」

■ 市政を担う市役所の現状

① 組織体制・人材

＜市全体の職員定数等の推移＞



※1 職員定数は、横浜市職員定数条例第2条第1項各号に規定する定数の合計です。

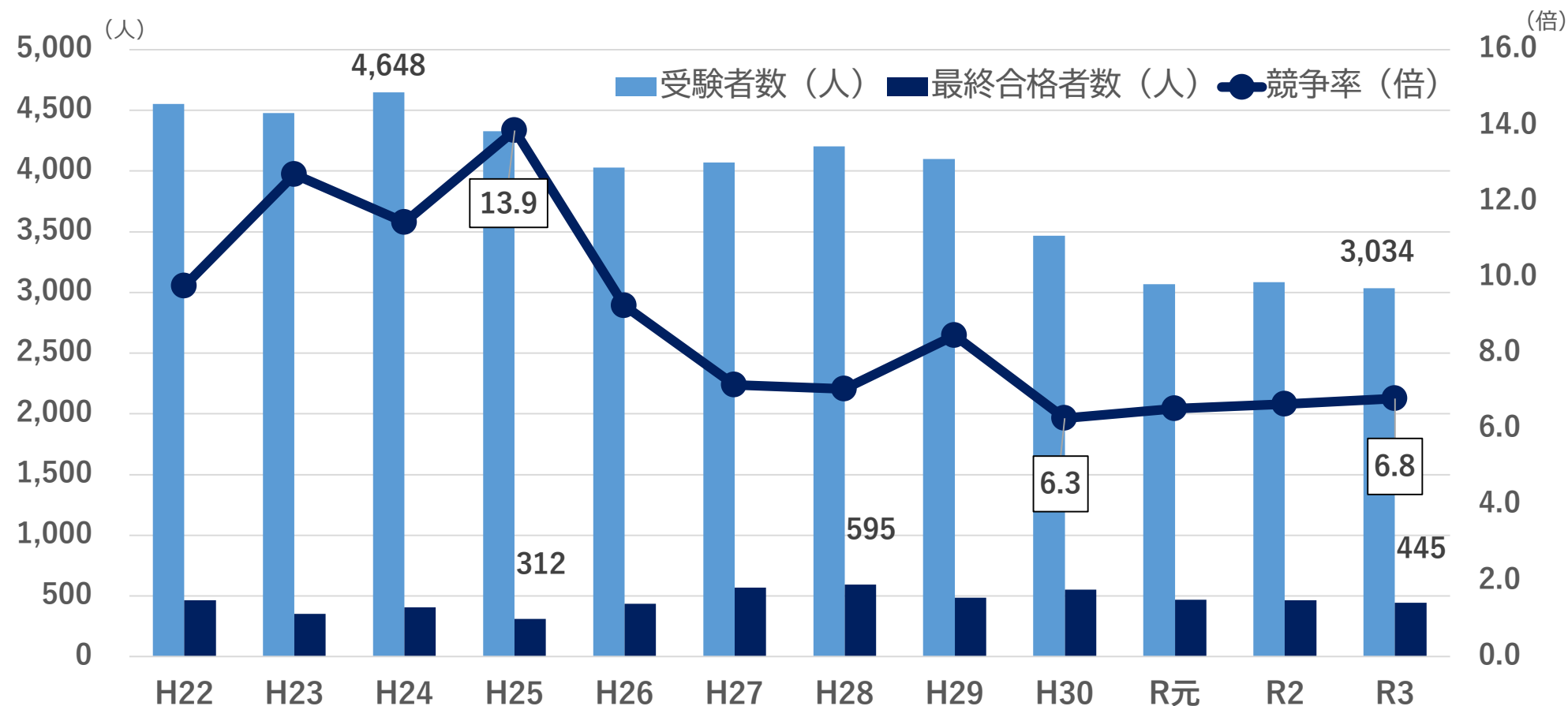
※2 非常勤職員数等は、会計年度任用職員（旧一般嘱託員）、消防職員の再任用短時間勤務職員及び再雇用嘱託員（H26からR元）の合計数値です。

※3 県費負担教職員の本市移管に伴い、平成29年度から、教職員を職員定数に含めています。

■ 市政を担う市役所の現状

② 採用・昇任

<横浜市職員採用試験受験者数等の推移>

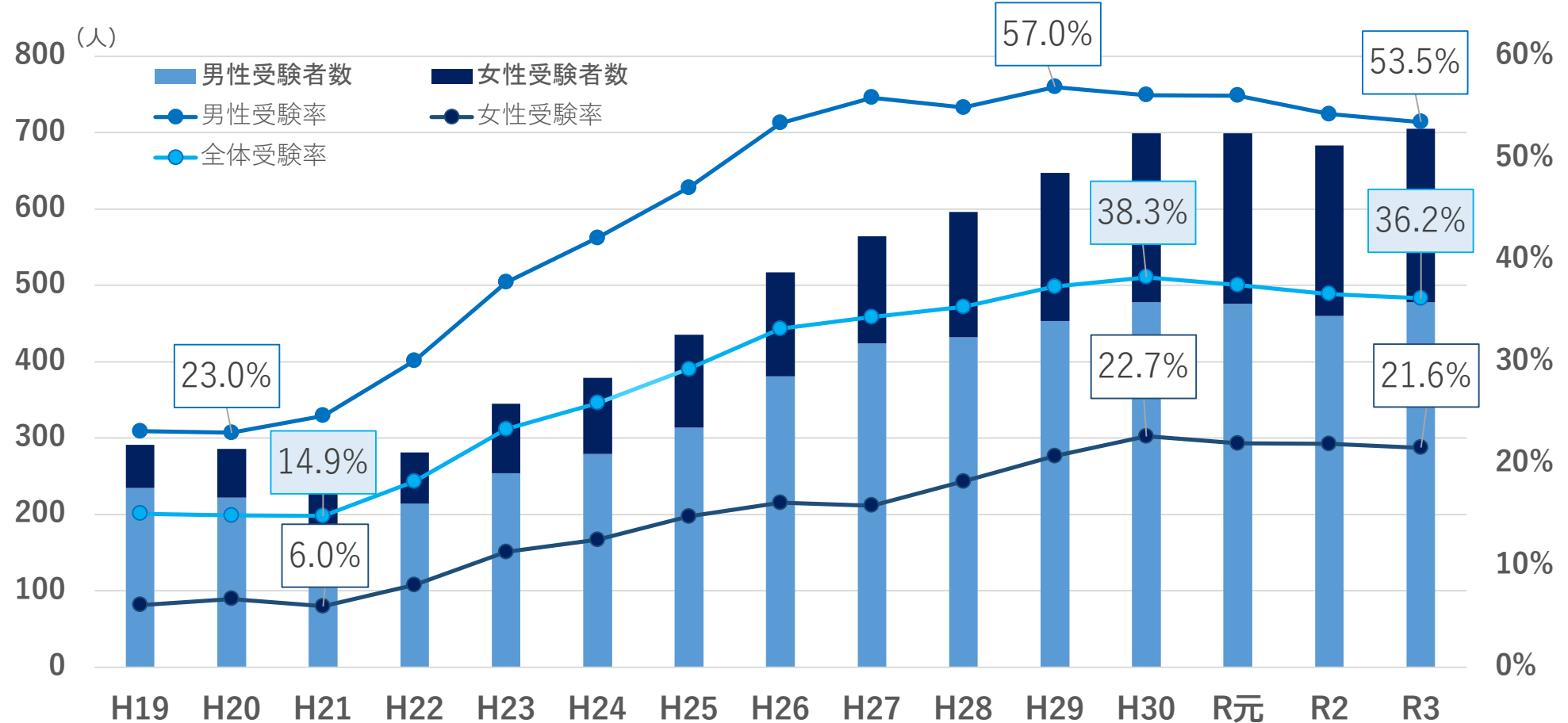


※ 事務職のみ (大学卒程度採用試験、高校卒程度の採用試験及び社会人採用試験の合計)

■ 市政を担う市役所の現状

② 採用・昇任

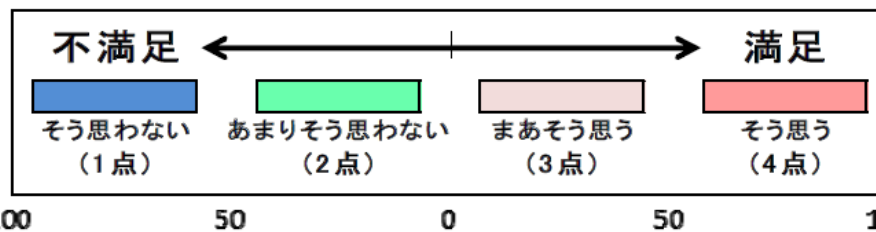
<係長昇任受験者数・受験率>



※ A事務区分（企業局等の所属の者を除く）

■ 市政を担う市役所の現状

③ 職員満足度(人事・給与)



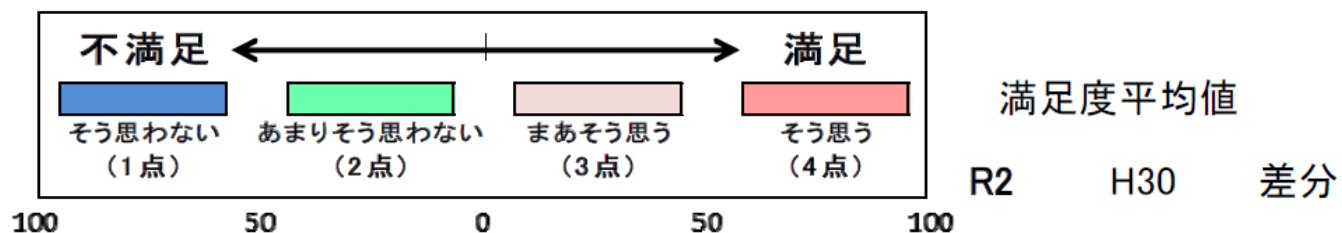
人事・給与	質問内容	満足度平均値 ※			
		R2	H30	差分	
人事・給与	Q16. 人事考課は人材育成や能力開発に役立っている	2.41	2.41	0.00	
	Q17. 仕事の実績だけでなく、仕事のやり方・姿勢も評価されている	2.65	2.65	0.00	
	Q18. 人事考課の結果は、適正に昇任や昇給に反映されている	2.49	2.51	▲ 0.02	
	Q19. 人事給与制度は、意欲ややる気に応えるものとなっている	2.31	2.32	▲ 0.01	
	Q20. 人事異動は自分のキャリア形成(適性開発・能力活用)につながっている	2.60	2.59	0.01	

※ 選択肢に1点から4点の点数(重み/ウェイト値)をつけ、各選択肢の回答人数から平均点数を算出し、満足度平均値とした。平均値の最大は4点、最低が1点、中間が2.5点となる。

出典:「令和2年度職員満足度調査」(横浜市)

■ 市政を担う市役所の現状

③ 職員満足度(労働環境)

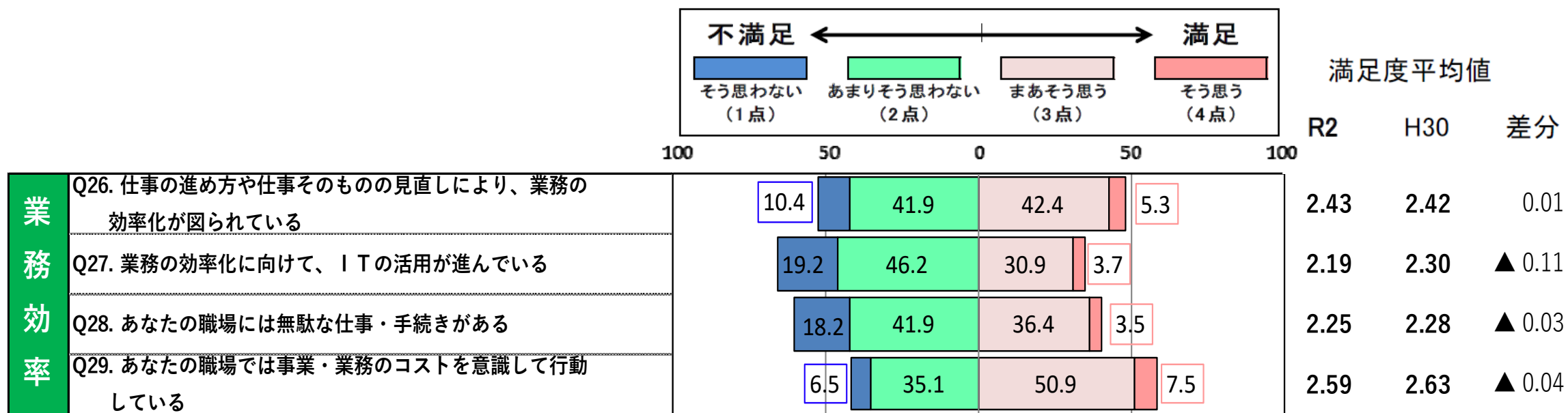


労働環境	質問内容	満足度分布 (%)				満足度平均値		
		1点	2点	3点	4点	R2	H30	差分
	Q21. 仕事と生活の両方が充実し、バランスが取れている	6.1	20.1	55.3	18.5	2.86	2.84	0.02
	Q22. 現在の実労働時間は適切である	6.4	16.9	53.5	23.1	2.93	2.90	0.03
	Q23. あなたの職場は休暇を取得しやすい環境である	6.1	14.8	45.3	33.8	3.07	3.01	0.06
	Q24. 職場のオフィス環境（施設・設備面）はよい	16.8	26.2	37.2	19.8	2.60	2.40	0.20

出典:「令和2年度職員満足度調査」(横浜市)

■ 市政を担う市役所の現状

③ 職員満足度(業務効率)



出典:「令和2年度職員満足度調査」(横浜市)

■ 市政を担う市役所の現状

④ 行財政改革

中期4か年計画(行政運営)における主な指標と振り返り結果

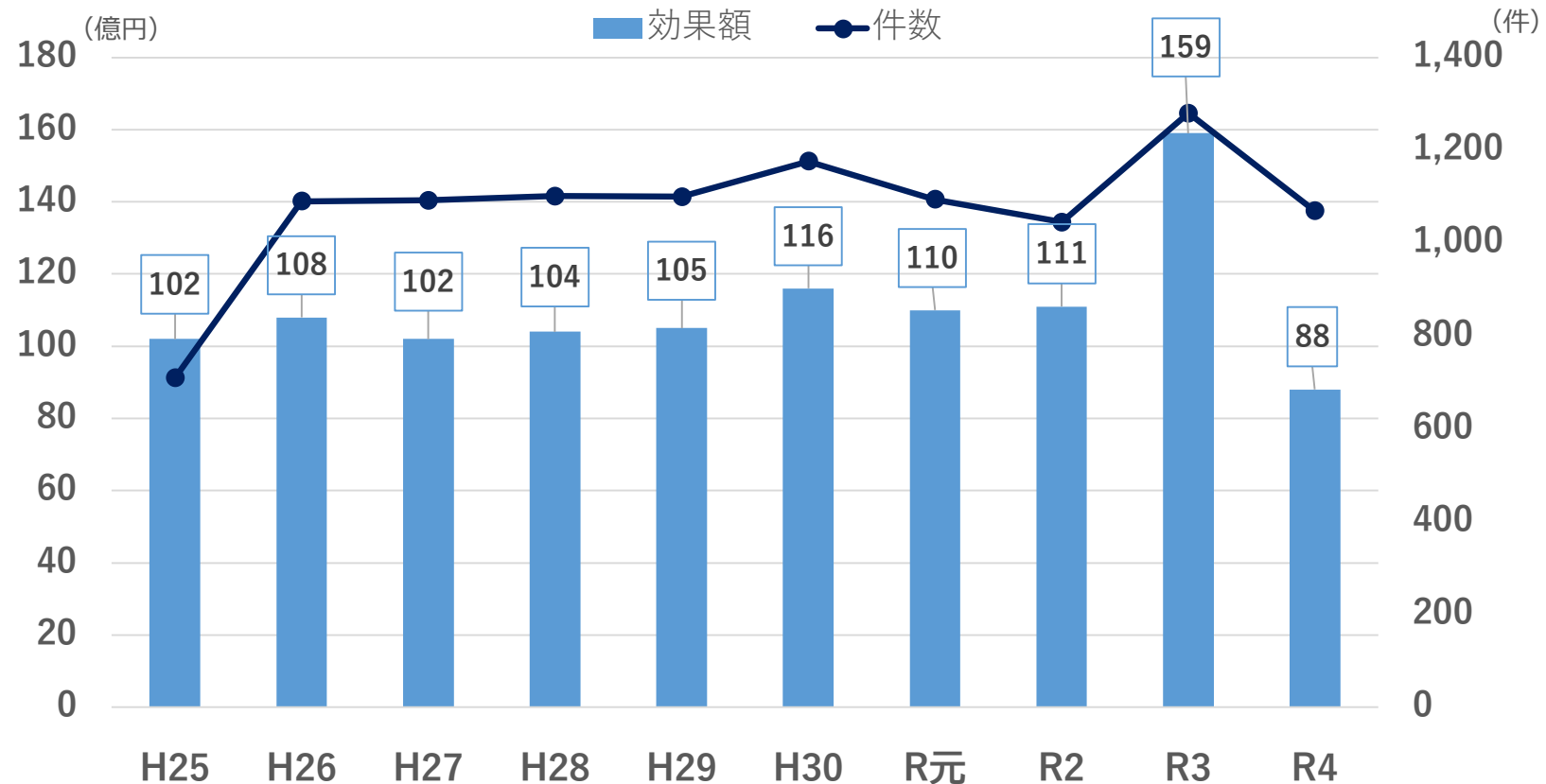
振り返りの凡例: ◎(目標を上回った) ○(概ね目標どおり) △(目標を下回った)

中期4か年計画 2010～2013			中期4か年計画 2014～2017			中期4か年計画 2018～2021		
行政運営における主な指標	【目標】	最終振り返り	行政運営における主な指標	【目標】	最終振り返り	行政運営における主な指標	【目標】	最終振り返り
公民連携窓口寄せられた提案のうち実現した件数	100 件 (22～25年度)	◎	共創フロントへの提案の実現件数(累計)	270 件 (29年度末まで)	○	オープンイノベーション推進本部の先進的公民連携プロジェクト案件数	10 件	◎
職員満足度調査で「市民と共に取り組む仕事(協働)が増えている」と感じる職員の割合	70%	△	新たな公民連携手法	検討・導入	○	公民連携による新たな発想に基づく共創の取組	実施	○
責任職に占める女性の割合	係長級以上:20 % 課長級以上:12 % 32年4月までに 係長級以上:30 % 課長級以上:20 %	△	責任職(課長級以上)に占める女性の割合	24 % 32年4月までに 30 %を目指します	△	責任職(課長級以上)に占める女性の割合	30%	△
超過勤務時間	230 万時間	△	超過勤務時間	245 万時間	○	職員の長時間労働の是正 ①年間 720 時間超の職員数 ②月間 80 時間超の延べ職員数	①0 人 ②0 人 (緊急業務除く)	△
電子手続利用率	前年度比改善	○	マイナンバー制度を契機とした市民サービスの向上、業務効率化	制度の導入・利活用のために次を実施 ①マイナンバー通知や利用開始に向けた広報周知 ②マイナンバー利用開始に併せた既存事務フローの見直し ③他都市との情報連携による各種申請手続の簡素化	○	マイナポータルを活用した電子申請手続	実施	○

■ 市政を担う市役所の現状

④ 行財政改革

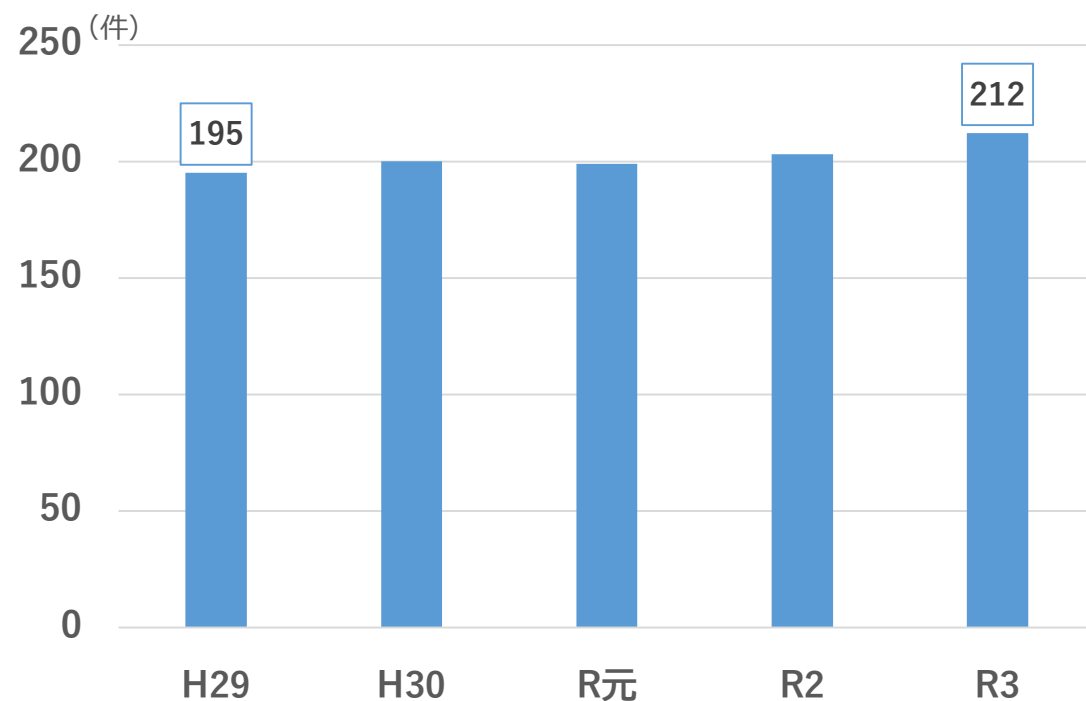
<事業見直し効果額・件数>



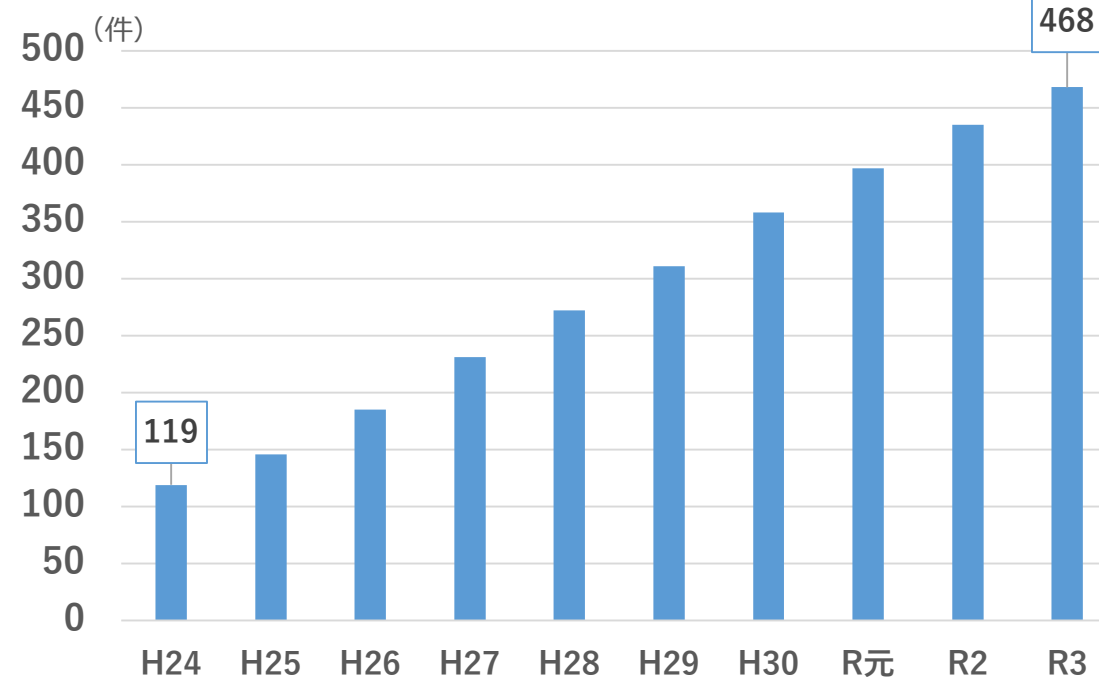
■ 市政を担う市役所の現状

⑤ 協働・共創

<協働事業数の推移>



<共創フロント実現件数(累計)>



※ 協働事業とは、市民等と横浜市が協働の6原則（横浜市市民協働条例第8条に規定）に則って取り組んだ事業のことをいいます。

令和5年1月
横浜市総務局行政マネジメント課
〒231-0005 横浜市中区本町6-50-10
電 話:045-671-2118
F A X:045-664-5917

