

政策・総務・財政委員会  
令和4年9月14日  
総務局

# 横浜市中期計画

2022－2025

（素案）

（総務局 抜き刷り版）

横浜市



## V 9つの戦略及び38の政策 ..... 冊子18頁

番号	名称	頁
政策33	地震に強い都市づくり	3 (冊子103) 頁
政策34	風水害に強い都市づくり	5 (冊子105) 頁
政策35	地域で支える防災まちづくり	7 (冊子107) 頁

## VI 行財政運営 ..... 冊子118頁

番号	名称	頁
行政	「行政運営の基本方針」に基づく信頼と責任のある行政運営	9 (冊子121) 頁
行政 1 (1)	時代に即した組織体制の構築と人事給与制度の推進	11 (冊子123) 頁
行政 1 (2)	チーム力向上に向けた人材育成と働きやすい職場環境づくり	13 (冊子125) 頁
行政 2 (1)	新たな価値やサービスを生み出すDXの推進	15 (冊子127) 頁
行政 2 (2)	市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進	17 (冊子129) 頁
行政 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	21 (冊子133) 頁
財政 4	歳出ガバナンスの強化による効率的で効果的な予算編成・執行	23 (冊子143) 頁

## IX 計画の前提 ..... 冊子156頁

番号	名称	頁
③	計画期間中の財政見通しと収支不足への対応	25 (冊子190) 頁

# ★ 政策の目標

- 震災から人命と社会経済活動を守る安全な都市を実現するため、大規模地震での被害の最小化と迅速な復旧・復興のための防災・減災と強靱化の取組を総合的・継続的に推進しています。

## ■ 政策指標

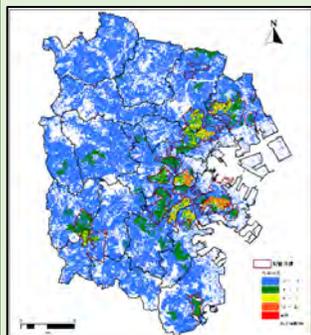
### 地震時の被害の最小化

直近の現状値	目標値
①耐火性の高い建築物の建築件数 (不燃化推進地域内) 669件	①2,700件 (4か年)
②住宅の耐震化率 93% (令和2年度)	②95%
③耐震強化岸壁の整備率 40%	③47%
④緊急輸送路の環状形成 3路線の 無電柱化済延長 71%	④74%

## ■ 関係するSDGsの取組



焼失棟数想定図(令和2年度)



住宅及び特定建築物の耐震化の現状

	総戸数	新耐震戸数	旧耐震戸数		耐震化率	
			耐震性あり	耐震性なし		
住宅	約168万戸	約36万戸	約31万戸	約20万戸	約93%	
大規模特定建築物			480棟	450棟	30棟	約93%

【出典】第3期横浜市耐震改修促進計画(R4年)

【出典】横浜市都市整備局

## ■ 現状と課題

- 横浜市では、市内に最大の被害をもたらす、相模トラフ沿いで発生するマグニチュード8クラスの地震等を想定し、平成25年4月に「横浜市地震防災戦略」を策定しました。その目標達成に向けた対策を進めるとともに、いつ起きてもおかしくない想定されている首都直下地震や南海トラフ巨大地震も見据えた防災・減災の取組の継続が必要です。
- 中でも地震に伴う火災により甚大な被害が想定される木造密集市街地の対策をより一層強化する必要があります。また、民間建築物の多くは耐震化が進んでいますが、一部耐震化が実施されていない建築物では、費用負担や建物用途に課題があり、更なる支援が求められています。
- 橋梁、上下水道施設などの都市インフラは、日常生活や経済活動を支えるための重要な施設であり、着実な施設更新と耐震化の継続が必要です。公共建築物の耐震化については概ね完了していますが、一部の公共建築物に残る特定天井の耐震化を完了する必要があります。
- 災害時の救急・物資輸送を支える道路ネットワークの構築及び機能維持のため、緊急輸送路等の整備や無電柱化・緊急交通路沿道の建築物の耐震化を推進します。また、市民の円滑な避難経路を確保するため、狭あい道路の拡幅を推進する必要があります。

横浜市管理の道路における  
第1次緊急輸送路の無電柱化率  
(令和3年度)

区分	道路延長	無電柱化済道路延長	無電柱化率
第一次緊急輸送路	198km	65km	33%
うち環状形成3路線	36km	26km	71%
環状2号線	25km	21km	81%
山下本牧磯子線	7km	4km	49%
鶴見溝/口線	3km	1km	44%

【出典】横浜市道路局

減災目標の達成状況(令和2年度時点)

基本目標1 被害を最小限に抑える	R2年度末 被害減少(達成率)	R4年度末見込 被害減少(達成率)
1 死者数 50%減少 約3,260人から約1,630人減少	約 850人減少 (約52%)	約 970人減少 (約60%)
2 避難者数 40%減少 約577,000人から約230,800人減少	約 178,800人減少 (約78%)	約 217,900人減少 (約94%)
3 建物被害棟数(全壊・全焼) 50%減少 約112,000棟から約56,000棟減少	約 29,300棟減少 (約52%)	約 32,900棟減少 (約59%)

【出典】横浜市総務局

## ◎ 主な施策

1	地震火災対策の推進	主管局	都市整備局、 道路局 総務局、消防局
<p>木造密集市街地の延焼危険性の改善に向けて、これまでの取組に加えて延焼危険性の高い地域では、個別訪問や補助制度の拡充による老朽建築物の除却や耐火性の高い建築物への建替の推進、感震ブレーカーなど通電火災防止を優先的に取り組むとともに、都市計画道路整備による延焼遮断帯の形成を進めます。さらに、延焼リスクをわかりやすく伝えるため、GISデータを活用した可視化ツールの利用や、逃げやすさ向上を図るため、狭あい道路拡幅、避難通路の改善、防災マップ作成の支援などの取組を進めます。あわせて、地域の初期消火能力の向上や、消防力の強化に向けた車両等の充実を図ります。</p>			

施策指標	地震火災対策方針に基づく対象地域内における建築物の除却件数 (老朽建築物除却補助及び延焼遮断帯形成)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	951件 (4か年)	1,000件 (4か年)

2	建築物の耐震化等による安全の確保	主管局	建築局、 市民局、 文化観光局
<p>建築物の耐震化により地震時の安全を確保するため、既存公共建築物における特定天井の改修や民間建築物におけるテナント対策への支援等を強化します。戸建て住宅については建替えや除却を促進するとともに、耐震化等の対策が困難な所有者に対する取組(防災ベッド・耐震シェルター等)も強化します。</p> <p>また、倒壊の恐れがあるブロック塀等の改善や、緊急車両等の通行や円滑な避難路を確保するための狭あい道路拡幅整備を進めます。加えて、違反建築物等に対する是正指導や、建築物に関する的確な審査・指導を着実にを行います。</p>			

施策指標	①ブロック塀等の改善件数 (除却および軽量フェンス・植栽等への改善件数) ②既存公共建築物の特定天井の耐震化率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①134件/年 ②60.4%	①800件(4か年) ②100%

3	都市インフラ耐震化の推進	主管局	水道局、 環境創造局
<p>地震による市民生活、経済活動への影響を最小限に抑えるため、上水道・下水道などのライフライン施設の耐震化を推進します。また、発災直後から迅速な災害対応活動が実施し早期復旧体制を構築するために、橋梁、歩道橋、港湾施設などの都市インフラの耐震化を推進します。</p>			

施策指標	ライフライン施設の耐震化 ①送配水管の耐震管率 ②下水道管の耐震化率(地域防災拠点流末枝線)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①30% ②68%	①35% ②100%

4	緊急輸送路等の確保	主管局	道路局、建築局
<p>災害時の消火活動や救助活動、緊急物資の輸送機能を確保するため、橋梁や歩道橋、下水道管の耐震補強や老朽橋の架替え、無電柱化の推進、沿道建築物の耐震化など緊急輸送路等の地震対策を推進します。また、緊急輸送路となる高速道路や幅員18m(4車線相当)以上の幹線道路を整備し、道路ネットワークの多重性を向上します。</p>			

施策指標	①重要橋梁の耐震化 ②沿道建築物の耐震化による通行障害解消率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①369/375橋 ②89%(令和2年度)	①372/375橋 ②92%

## ★ 政策の目標

- 気候変動に伴い激甚化・頻発化する風水害に対し、洪水や内水氾濫、土砂災害等の被害をできる限り防ぎ、人命と社会経済活動を守る安全な都市をつくるため、流域全体のあらゆる関係者が一体となって取り組む「流域治水」※に向けた取組を行っています。

※流域治水：風水害の激甚化・頻発化等を踏まえ、河川整備等の対策をより一層加速するとともに、集水域から氾濫域にわたる流域に関わる国、都道府県・市町村、企業、住民等のあらゆる関係者が協働して水災害対策を行う考え方

## ■ 政策指標

### 大雨に対する流域の安全度の向上

【河川】河川護岸整備率※1、【下水道】整備対象地区※2の対策完了率

- ※1 抜本的な治水対策を必要とする計画28河川（時間降雨量約50mm）の河川護岸整備率
- ※2 浸水被害を受けた地区のうち目標整備水準（時間降雨量約50mm、約60mm）の整備対象地区

直近の現状値	目標値
河川90%、下水85%	河川91%、下水88%

## ■ 関係するSDGsの取組



令和元年台風第19号の際の鶴見川多目的遊水地



鶴見川多目的遊水地に9.4万㎡の水を一時的に貯留し、浸水被害を防ぎました。

【出典】横浜市消防局

## ■ 現状と課題

- 近年、台風、豪雨災害等が激甚化・頻発化し、日本各地に甚大な被害をもたらしています。本市においても令和元年の台風第15号や局所的集中豪雨等の記録的な暴風・大雨等により、住宅被害が多数発生したほか、臨海部での護岸・道路等の損壊や崖崩れ、高波による産業団地への浸水被害などが発生しました。
- これまで、本市では、河川の改修や雨水幹線等の下水道整備により、大雨に対する安全度を向上させるとともに、流域での貯留・浸透機能向上による雨水の流出抑制、ハザードマップの公表などの取組を推進してきました。
- 今後は、整備水準を超える降雨に対する浸水被害軽減のため、従来の治水対策に加え、時間降雨量約60mm対応も含めた河川整備や、グリーンインフラの活用などを、国、都道府県・市町村、企業、住民等の流域のあらゆる関係者が一体となって取り組む「流域治水」の推進が求められています。
- 市内には多くの土砂災害警戒区域等が指定されており、集中豪雨等による崖崩れから市民の生命を守るため、崖地の安全対策が必要です。

氾濫危険水位を超えた河川数(都道府県管理河川)



【出典】気候変動を踏まえた水災害対策検討小委員会資料（R2年国土交通省）  
※対象は、洪水予報河川及び水位周知河川であり、()内は各年の指定済み河川数。国土交通省において被害状況等のとりのまとめを行った災害での河川数を計上。一連の災害により、1河川で複数回超過した場合は、1回(1河川)として計上。

即時避難指示対象区域指定状況(令和4年4月末時点)

調査対象	鶴見川	西	中	南	港南	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑	青葉	都立	磯	栄	泉	瀬谷	合計	
指定件数	6	0	2	5	12	5	9	0	7	12	2	1	1	5	9	7	0	0	83

※金沢区の土砂災害警戒区域(土石流)指定に伴い選定した3箇所を含む。

【出典】横浜市総務局

崖対策工事例



【出典】横浜市建築局

1	<b>氾濫をできるだけ防ぐための対策の推進</b>	主管局	道路局、 環境創造局
<p>氾濫をできるだけ防ぐため、河川改修や河道等の浚渫、雨水幹線やポンプ場等の下水道施設の整備を推進するとともに、都市機能が集中する横浜駅周辺の浸水対策や、高潮、高波被害を防ぐための港湾施設の護岸高上げ等の整備を進め、激甚化する風水害に対し、安全度を向上させるための取組を推進します。</p>			

施策 指標	①河道の浚渫等による安全確保延長※ ②横浜駅周辺の浸水対策工事の推進 (エキサイトよこはま龍宮橋雨水幹線)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①約8.5km (累計) ②立坑施工	①14 km (累計) ②シールド工事着手 (令和5年度)

※平成30年度に実施した重要インフラ緊急点検に基づく要対策河道延長14km

2	<b>浸水被害を減少させるまちづくりの推進</b>	主管局	環境創造局
<p>大雨などによる浸水被害を減少させるため、公共施設更新の機会を捉えた雨水の貯留浸透機能の向上などグリーンインフラの活用、宅地開発における雨水浸透ますの設置促進など流域全体で様々な主体と連携して取り組みます。また、民間事業者の開発計画策定時における協議の際には、風水害のリスクを考慮した対策（雨水貯留機能、護岸高上げなど）の促進に取り組みます。さらに、雨水の貯留かん養機能を持つ農地や樹林地の保全についても継続して進めます。</p>			

施策 指標	グリーンインフラの導入件数※	
	【直近の現状値】	【目標値】
	9箇所/年	10箇所/年

※公共施設再整備等における保水・浸透機能等の導入件数

3	<b>適切な避難行動につなげるための対策の推進</b>	主管局	道路局、 <b>総務局</b>
<p>浸水による人的被害を回避するため、WEB等リアルタイムの河川水位情報や下水道管内水位の情報などの伝達を充実するとともに、ハザードマップ、マイ・タイムライン、防災アプリなどのツールや多様な情報伝達手段を活用し、適切な避難行動を支援します。また、市内の小学生等を対象として水難事故や水害防止に向けた啓発活動にも取り組みます。</p> <p>さらに、水災害体験装置等の活用による防災意識の醸成や避難場所へのアクセス路整備、人命救助をはじめとした災害対応に必要な体制を強化します。</p>			

施策 指標	適切に避難行動するための周知活動の件数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	14件	118件(4か年)

4	<b>崖地等の対策</b>	主管局	建築局、 政策局、 道路局、 教育委員会事務局
<p>即時避難指示対象区域内や二次災害の危険性がある民有崖地を改善するため崖地対策工事への助成金拡充等を図るとともに、安全で良質な宅地の整備に向けた開発行爲・宅地造成工事に関する審査、指導や、違反造成に対する是正指導を実施します。また、集中豪雨等による崖崩れから市民の生命を守るため、災害リスクに応じて道路や公園緑地、学校敷地等に関する崖地の安全対策を推進します。なお、県が行っている崖地の安全対策の権限移譲について調整を進めていきます。</p>			

施策 指標	崖地対策工事成金制度を活用した崖地対策工事の実施件数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	25件/年	120件(4か年)

## ★ 政策の目標

- 切迫する地震や激甚化する風水害から命を守るため、市民一人ひとりの備えや防災意識を醸成するための取組、地域防災の担い手育成、防災組織の体制の充実、要援護者の避難体制の構築等、自助共助の取組を推進しています。
- 地域防災の要である消防団の充実強化を行うとともに、避難者が安心して避難生活を送れるよう地域防災拠点の環境整備・運営強化を推進しています。

## ■ 政策指標

「自助」…災害に備えて3日分以上の防災備蓄を行っている市民の割合

直近の現状値	目標値
約5割	約6割

「共助」…地域の防災訓練や研修に参加している市民の割合

直近の現状値	目標値
約5割	約6割

## ■ 関係するSDGsの取組



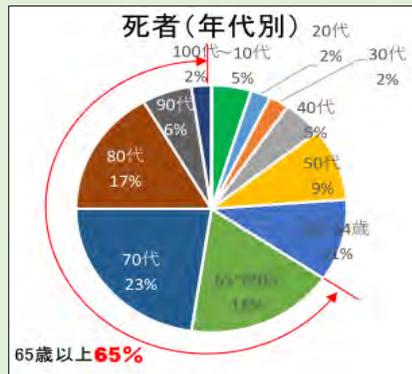
令和元年度台風15号の際の建物の全壊の様子



## ■ 現状と課題

- 近年、全国各地で地震や風水害が発生しており、横浜市でも、いつ起きてもおかしくない大規模地震や、激甚化する風水害などの自然災害による被害が懸念されています。こうした状況の中、自然災害による被害を防ぐためには、行政主体の取組だけでは限界もあります。
- そのため、防災訓練や研修により市民一人ひとりが「自らの命は自らを守る」という防災意識を醸成するとともに、平時における備蓄食料等の準備やハザードマップの確認、居住環境に応じた避難行動等の防災意識の向上が必要です。また、地域防災の担い手育成や災害により被害を受けやすい要援護者が避難できるようにするための仕組みの検討など、自助と共助の両面から地域防災力の強化を図ることが一層重要です。あわせて地域防災の要である消防団の充実強化の取組を推進します。
- 災害発生時に避難者が安心して避難生活を送れるよう、地域防災拠点の環境整備、一人ひとりの人権に配慮した避難所運営が必要です。また、交通機関途絶時は、混乱を防止し、帰宅困難者の安全を確保するため、企業等に対する一斉帰宅抑制のほか、外国人を含めた来街者に対する適切な情報発信や、十分な一時滞在施設の確保が必要です。

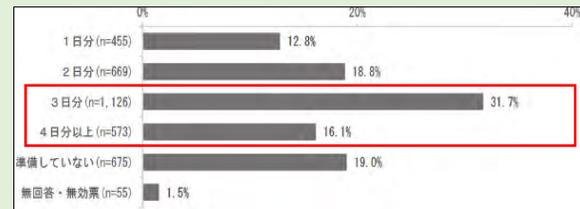
令和元年台風第19号による被害の特徴(全国)



台風第19号による死者84名のうち、65歳以上の高齢者が約65%を占めた。

【出典】令和元年台風第19号等を踏まえた高齢者等の避難に関するサブワーキンググループ(第2回)資料(R2年内閣府)

食料・飲料水を「準備している」割合(横浜市)



【出典】令和3年度横浜市民の防災・減災の意識、取組に関するアンケート調査

研修・訓練への参加状況(横浜市)

【経年比較】 ※上位5位を抜粋	順位				
	1位	2位	3位	4位	5位
平成27年(n=3,217)	何も参加していない	自治会・町内会の防災訓練	地域防災拠点の訓練	上記以外の区役所・消防署主催の講習会や訓練	家庭防災員研修
	52.1%	38.5%	6.2%	5.3%	4.2%
30年(n=2,682)	何も参加していない	自治会・町内会の防災訓練	地域防災拠点の訓練	上記以外の区役所・消防署主催の講習会や訓練	家庭防災員研修
	49.5%	41.1%	7.9%	5.3%	4.4%
令和3年(n=3,853)	何も参加していない	自治会・町内会の防災訓練	地域防災拠点の訓練	参加したことはない	上記以外の区役所・消防署主催の講習会や訓練
	47.5%	38.5%	8.4%	5.3%	4.7%

【出典】令和3年度横浜市民の防災・減災の意識、取組に関するアンケート調査

◎ 主な施策

1	<b>防災意識の浸透（自助意識の向上）</b>	主管局	消防局、総務局
災害から命を守るため、横浜市民防災センターでの自助共助プログラムや、デジタル技術（AR,VR）を活用したコンテンツ、オンライン防災研修、高齢者への火災予防対策の推進、学校での防災教育などを通じて、市民一人ひとりに「自らの命は自らで守る」防災意識の浸透を図ります。また、ハザードマップ、マイ・タイムライン、防災アプリなどのツールや多様な情報伝達手段を活用し、適切な避難行動を支援します。			

施策指標	①「自らの命は自らで守る」の意識を持った人の数 <sup>※1</sup>	
	②マイ・タイムラインの周知活動の実施数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	① 2万人/年 ② 891団体 <sup>※2</sup> /年	① 20万人(4か年) ② 2,800団体 <sup>※2</sup> (4か年)

※1 横浜市民防災センターでの自助共助プログラムの修了者数 ※2 団体：市内の自治会町内会

2	<b>地域防災の担い手育成、防災組織体制の充実（共助の推進）</b>	主管局	建築局、総務局、消防局
地域防災の担い手育成や、防災組織体制の充実を図るため、防災・減災推進員の育成やアドバイザー派遣、マンションの防災力向上の認定制度の活用などにより、地域特性に応じた災害リスクの認識や防災への取組などの地域支援、マンションでの自主防災組織の結成等を促進します。さらに、建築物や危険物施設等への立入検査などを通じて事業所の防火・防災管理体制を強化します。			

施策指標	よこはま防災力向上マンション認定件数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	-	50件（4か年）

3	<b>災害時に向けた要援護者等の支援の推進</b>	主管局	健康福祉局
災害時に支援が必要な方の円滑・迅速な避難を確保するため、一人で避難が困難な在宅要援護者に対しては、個別避難計画 <sup>※1</sup> の作成の検討などの取組を通じて、ご本人含め、支援者、地域、関係機関等と連携した支援を進めていきます。また、浸水想定区域等に位置する要配慮者利用施設に対しては、引き続き避難確保計画 <sup>※2</sup> の作成及び訓練の実施に必要な支援を行います。			

施策指標	個別避難計画の取組推進	
	【直近の現状値】	【目標値】
	計画作成に向けた検討	計画作成の推進

※1 個別避難計画：災害時に自ら避難することが困難な高齢者や障害者等の要援護者ごとに作成しておく避難のための計画  
 ※2 避難確保計画：洪水又は土砂災害のリスクが高い地域における高齢者施設などの要配慮者利用施設が、避難を確保するために必要な事項を定めた計画

4	<b>消防団の充実強化</b>	主管局	消防局
地域防災の要である消防団の災害対応力の更なる向上を目指し、地域や学校等と連携し、様々な世代の団員を確保するとともに、消防団事務のデジタル化を進め、活動に伴う報告等の効率化を図ります。また、教育、訓練、車両、資機材等の充実、器具置場や訓練施設の整備を推進します。			

施策指標	消防団員の充足率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	96.9%	100%

5	<b>避難者等対策の充実強化</b>	主管局	総務局、環境創造局、資源循環局、健康福祉局、水道局
避難者が安心して避難生活を送れるよう、地域防災拠点の環境整備（トイレ、生活用品、飲料水等）を進めるとともに、一人ひとりの人権やペット同行避難者の受け入れに配慮した拠点運営を推進します。加えて、PPA事業により設置した蓄電池を非常時の防災用電源（防災用無線等）に活用します。 また、帰宅困難者対策の強化として、横浜駅周辺等に想定される帰宅困難者の解消に向け、適切な訓練や情報発信を行うとともに、一時滞在施設の拡充を図ります。			

施策指標	①地域防災拠点の環境整備 下水直結式仮設トイレ（ハマッコトイレ）の整備箇所数	
	②一斉帰宅抑制賛同事業者数及び一時滞在施設数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	① 365箇所（累計） ② 176事業者・231施設	① 456箇所 <sup>※</sup> （令和5年度完了） ② 200事業者・250施設

### 1 これまでの取組

横浜市は、これまでも事務事業の見直しや、民営化・委託化などにより簡素で効率的な執行体制づくりに取り組むとともに、組織的かつ計画的な人材育成や、テレワーク制度、フレックス制度などの多様で柔軟な勤務形態の導入などを通じ、市政を担う職員が能力をより発揮できる環境づくりを進めてきました。さらに、複雑・多様化する社会課題や地域ニーズに対応するため、幅広い主体との協働・共創を推進してきました。

### 2 今後4年間の方向性

厳しい財政状況に加え、多発する自然災害や新型コロナウイルス感染症への対応、コミュニティの希薄化、脱炭素化への対応など、横浜市は大都市が抱える多様で複雑な課題に直面しています。その中でも、持続的な行政運営を行っていくためには、既存の取組をベースとした前例踏襲型の行政運営では立ち行かなくなることを職員一人ひとりが強く認識し、横浜市役所全体が変わっていく必要があります。

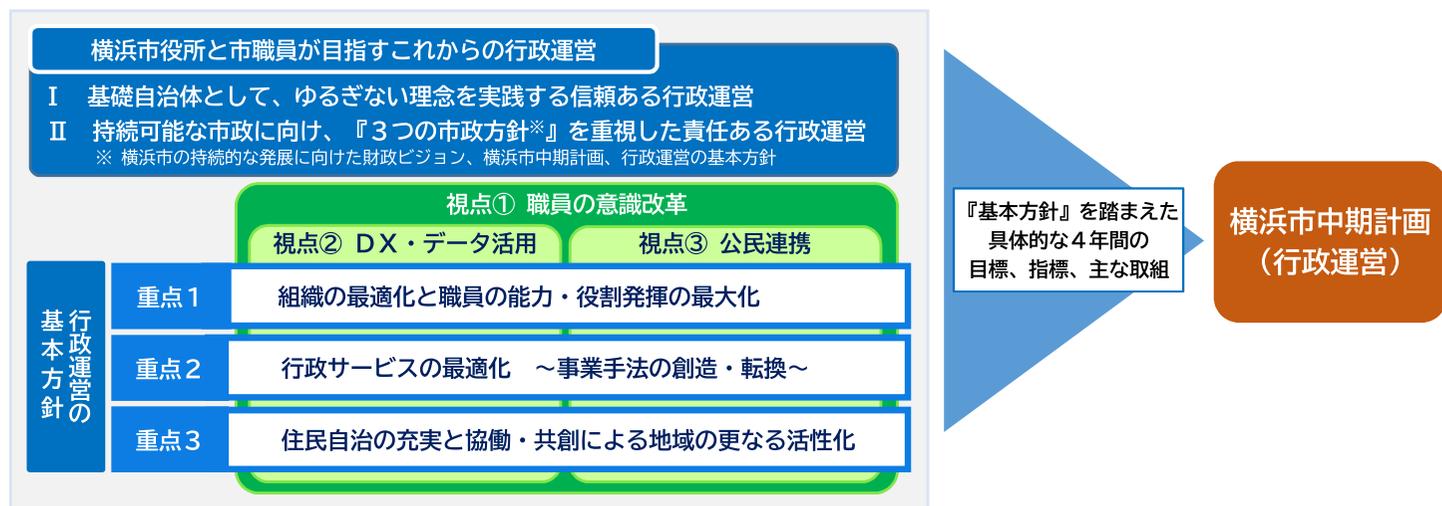
こうした認識のもと、持続的な市政に向け、財政を土台とし、これからの政策実現を支えていくための行政運営を推進していきます。

行政運営 1	組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化 (1) 時代に即した組織体制の構築と人事給与制度の推進 (2) チーム力向上に向けた人材育成と働きやすい職場環境づくり
行政運営 2	行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～ (1) 新たな価値やサービスを生み出すDXの推進 (2) 市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進
行政運営 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

### 【参考】「行政運営の基本方針」との関係

今後10年程度を見据え、横浜市役所と職員が「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、これまでの横浜市役所を「創造・転換」＝「イノベーション」していくための市役所内部の大方針として、「行政運営の基本方針」の策定を進めています。

「横浜市中期計画（行政運営）」は、「行政運営の基本方針」で示した方向性を踏まえた具体的な4年間の目標、指標、主な取組を示しています。



1 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」を推進していきます。

2 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」

『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」を設定するとともに、横浜市役所・職員が、基本方針を進めていくうえで基本姿勢として「3つの視点」を設定します。

■ 3つの重点

行政運営の 基本方針	重点1	<p>組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化</p> <p>【めざす姿】</p> <p>I 持続可能な市政に向けた『3つの市政方針』のもと、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。</p> <p>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が向上しています。</p>
	重点2	<p>行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～</p> <p>【めざす姿】</p> <p>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。</p> <p>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・税収確保に取り組み、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。</p>
	重点3	<p>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</p> <p>【めざす姿】</p> <p>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。</p> <p>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、さら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。</p> <p>※1 重点3における住民自治の充実は、「横浜特別自治市大綱」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。</p> <p>※2 「特別自治市」の通称として、「特別市」を使用しています。</p>

■ 3つの視点

横浜市役所・職員は、行政運営の基本方針を進めていくうえで

- 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② DX・データ活用

視点③ 公民連携

★ 目標

行政に求められる多様なニーズに、スピード感をもって市民目線  
で対応するとともに、政策課題に即応できる組織体制を構築し、  
限られた経営資源の中で最大限の効果を発揮できる、効率的・効  
果的な執行体制が構築されています。

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、各所属における自発的な取  
組のもと、チームイノベーションが創発されています。

■ 指標

組織

直近の現状値	目標値
予算編成を踏まえた組織編成	将来を見据え 市民・社会の要請に応え 政策課題に即応する組織編成

人材

直近の現状値	目標値
法制化を踏まえた 定年引上げの制度化検討着手	職員の能力・役割発揮の 最大化に繋がる 人事給与制度運用等の改善



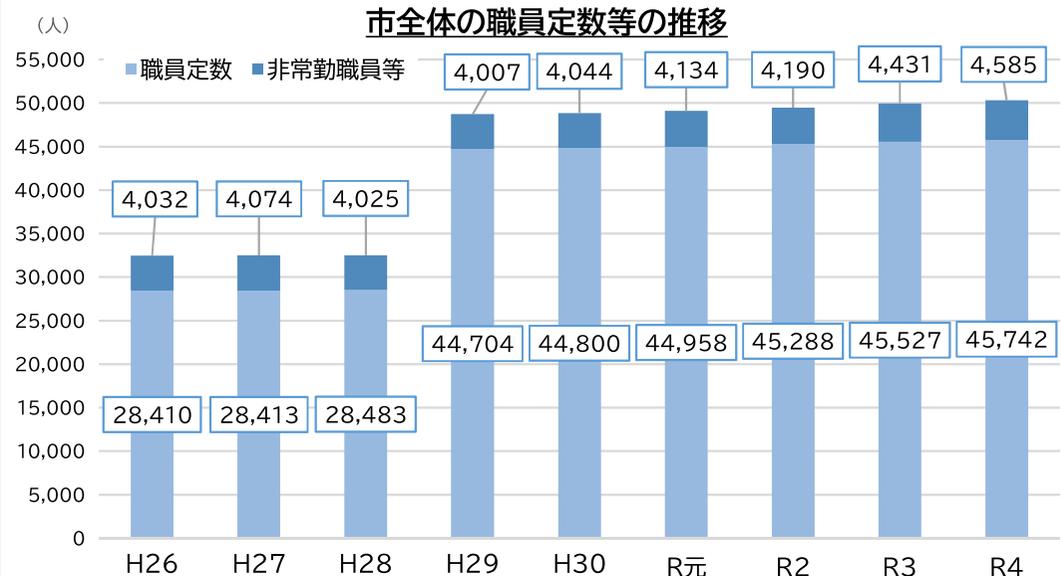
<人材確保の取組：合同企業説明会>



<人材確保の取組：技術系職種 現場見学ツアー>

■ 現状と課題

- 本市では、厳しい財政状況のもと、市民の皆様の信頼に応えながらその  
時々の行政ニーズに効果的に対応するため、市役所組織を再編するととも  
に、優先度を見極めながら、スクラップ・アンド・ビルドを基本とした執  
行体制の見直しや、人事給与制度の見直しに取り組んできました。
- 変化の激しい社会環境下において、限られた経営資源で市民・社会の要請  
に応える「市民目線」「スピード感」「全体最適」を重視した行政運営を  
行っていくためには、政策課題に即応できる組織体制の柔軟・機動的な見  
直しや、職員一人ひとりの意欲・能力を引き出す人事給与制度への見直し  
に不断に取り組み、横浜市役所の組織力を高めていく必要があります。
- 他自治体及び民間企業等との競合により、優秀な人材の確保は大きな課題  
です。技術系など採用困難な職種や、今後重要性を増すDXを担う人材等  
をはじめ、本市の将来を担う職員の確保に向けた取組を強化する必要があ  
ります。



※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～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、教職員を定数に含めています。

【出典】横浜市総務局

◎ 主な取組

<b>1</b>	<b>行政ニーズに即応できる組織体制づくり</b>	所管局	総務局、市民局、 関係区局
<p>社会のニーズに的確かつ効率的に対応するため、限られた経営資源の中でも、最適な行政サービスを持続的に提供し、市民満足度を高める適切な組織体制を構築するとともに、横浜DX戦略も踏まえ、各種事務事業の効率化・集約化等、局と区役所の体制づくりの検討を進めます。</p>			
<b>2</b>	<b>人事給与制度の推進</b>	所管局	総務局
<p>国の動向や本市人事委員会勧告等を踏まえつつ、意欲・能力を引き出す人事給与制度となるよう、制度運用等の改善を行うとともに、職員の定年引上げに伴う制度改正に、適切に対応していきます。また、人事給与システムに人的資源管理機能を付加し、より効率的かつ戦略的な人事管理や育成ができる環境を整備します。</p>			
<b>3</b>	<b>市の将来を支える多様な人材の確保</b>	所管局	総務局、 人事委員会事務局
<p>多様な人材を確保するため、社会情勢の変化を踏まえた採用試験・選考の見直しを行うとともに、オンライン、SNS等多様な手法の活用による、横浜市で働く魅力を伝える効果的な広報を展開します。</p>			
<b>4</b>	<b>職員定数の適正管理と総人件費の抑制</b>	所管局	総務局
<p>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するとともに、最適な行政サービス提供主体の検討を行い、総人件費の抑制を図ります。</p>			

取組 指標	①政策課題に即応する局組織の再編検討 ②市民満足度を高める区役所の組織体制づくり	
	【直近の現状値】	【目標値】
①検討	①実施 ②実施	
②検討		
取組 指標	①制度運用等の改善 (チャレンジする職員の登用・応援の仕組み、将来を担うリーダー職員の育成・登用など) ②定年引上げ ③人事給与システム再構築	
	【直近の現状値】	【目標値】
①検証・一部見直し	①制度の改善 ②段階的な定年引上げ実施 ③新システム稼働	
②検討		
③設計		
取組 指標	①採用試験・選考の見直し ②広報、採用確保の取組の実施	
	【直近の現状値】	【目標値】
①検討	①実施 ②実施	
②検討		
取組 指標	①人口1,000人あたり職員数 ②一般会計職員人件費	
	【直近の現状値】	【目標値】
①10.17人 [政令市平均 11.28人]	①現状値以下に抑制 ②抑制	
②3,385億円 (令和4年度)		

★ 目標

- 職員一人ひとりが働きがいを感じ、意欲・能力を最大限に発揮できる人材育成や職場環境を実現し、市役所のチーム力が高まっています。
- 全ての職員が市民や社会の要請を踏まえた高いコンプライアンス意識を持ち、時代や社会情勢に即した公正な職務の執行及び適正な行政運営を行っています。

■ 指標

課長級以上に占める女性割合

直近の現状値	目標値
19.0% (令和4年4月1日)	30%以上 (令和8年4月1日)

男性職員の育児休業取得率

直近の現状値	目標値
33.7%	100%



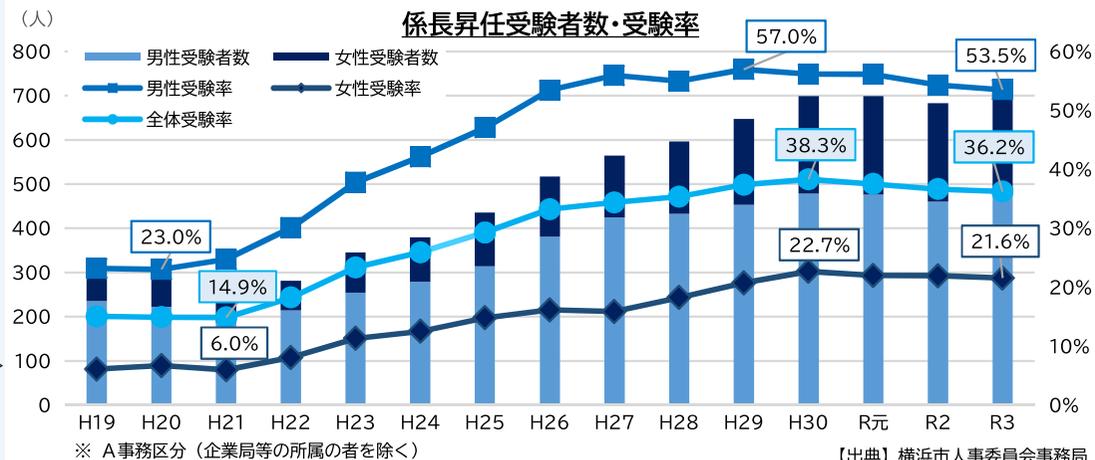
<Weプランの推進：キャリアに関する座談会>



<Weプランの推進：男性職員育児休業取得向上のための研修>

■ 現状と課題

- 複雑化・高度化する行政課題に的確に対応し、より満足度の高い市民サービスを提供していくために、市役所のチーム力を向上させていくことが不可欠です。
- 「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭におき、人材育成に取り組み、DX・データ活用、公民連携をはじめとして、職員一人ひとりの能力・スキルを高めていく必要があります。
- 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスやハラスメント対策を推進し、職員が性別や年齢にかかわらず意欲と能力を最大限に発揮できる職場環境をつくる必要があります。
- これまでも超過勤務時間の縮減に取り組んできましたが、過重労働による職員の健康障害防止の観点からも、長時間労働の是正により取り組んでいく必要があります。
- 人口の約半数を占める女性の視点を市政運営に生かしていくことが不可欠であり、男女共同参画の観点から、女性職員の活躍促進に向けた取組を進めていく必要があります。
- 時代や社会情勢に即した、公正な職務の執行及び適正な行政運営の確保を図るため、内部統制制度など、コンプライアンス関連制度を着実に運用し、行政への信頼に応えていくことが求められています。



◎ 主な取組

1	横浜市人材育成ビジョン等に基づく取組の推進	所管局	総務局、 デジタル統括本部、 政策局、市民局	<p>①「横浜市人材育成ビジョン」の推進 ②「デジタル人材確保・育成計画（仮称）」の策定 ③共創に関する研修・セミナー等参加者数 ④協働に関する人材育成研修受講者数</p> <table border="1"> <tr> <td>【直近の現状値】</td> <td>【目標値】</td> </tr> <tr> <td>①改訂の検討 ②— ③1,231人 ④1,537人</td> <td>①改訂・推進 ②策定 ③5,000人（4か年） ④6,000人（4か年）</td> </tr> </table>	【直近の現状値】	【目標値】	①改訂の検討 ②— ③1,231人 ④1,537人	①改訂・推進 ②策定 ③5,000人（4か年） ④6,000人（4か年）
【直近の現状値】	【目標値】							
①改訂の検討 ②— ③1,231人 ④1,537人	①改訂・推進 ②策定 ③5,000人（4か年） ④6,000人（4か年）							
2	横浜市職員の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）等の推進	所管局	総務局	<p>①課長級以上に占める女性割合 ②男性職員の育児休業取得率 ③ハラスメント相談員数</p> <table border="1"> <tr> <td>【直近の現状値】</td> <td>【目標値】</td> </tr> <tr> <td>①19.0% （令和4年4月1日） ②33.7% ③359人</td> <td>①30%以上 （令和8年4月1日） ②100% ③500人</td> </tr> </table>	【直近の現状値】	【目標値】	①19.0% （令和4年4月1日） ②33.7% ③359人	①30%以上 （令和8年4月1日） ②100% ③500人
【直近の現状値】	【目標値】							
①19.0% （令和4年4月1日） ②33.7% ③359人	①30%以上 （令和8年4月1日） ②100% ③500人							
3	長時間労働是正への取組	所管局	総務局	<p>①年720時間超の超過勤務実施者※1 ②月80時間超の超過勤務実施者（延べ職員数）※1</p> <table border="1"> <tr> <td>【直近の現状値】</td> <td>【目標値】</td> </tr> <tr> <td>①15人 ②180人</td> <td>①0人（緊急業務※2除く） ②0人（緊急業務※2除く）</td> </tr> </table>	【直近の現状値】	【目標値】	①15人 ②180人	①0人（緊急業務※2除く） ②0人（緊急業務※2除く）
【直近の現状値】	【目標値】							
①15人 ②180人	①0人（緊急業務※2除く） ②0人（緊急業務※2除く）							
4	健康ビジョンの推進	所管局	総務局	<p>長期休養者数（30日以上）</p> <table border="1"> <tr> <td>【直近の現状値】</td> <td>【目標値】</td> </tr> <tr> <td>759人</td> <td>現状値より減</td> </tr> </table>	【直近の現状値】	【目標値】	759人	現状値より減
【直近の現状値】	【目標値】							
759人	現状値より減							
5	コンプライアンスの推進	所管局	総務局	<p>①内部統制制度における「整備上の不備」の件数 ②事務処理ミス件数</p> <table border="1"> <tr> <td>【直近の現状値】</td> <td>【目標値】</td> </tr> <tr> <td>①76件 ②591件（5か年平均）</td> <td>①現状値から半減（38件） ②現状値から10%減 （532件以下・5か年平均）</td> </tr> </table>	【直近の現状値】	【目標値】	①76件 ②591件（5か年平均）	①現状値から半減（38件） ②現状値から10%減 （532件以下・5か年平均）
【直近の現状値】	【目標値】							
①76件 ②591件（5か年平均）	①現状値から半減（38件） ②現状値から10%減 （532件以下・5か年平均）							

※1 教職員等は含まない（教職員は、政策6「教職員の採用・育成・働き方の一体的な改革」に記載）  
※2 大規模災害への対処、その他市民の生命、身体又は財産の保護のため即時対応が必要な業務

★ 目標

DXの推進により、市民・事業者の皆様の利便性・満足度を高めると同時に、行政の効率化と行政コストの適正化が図られています。

■ 指標

受付件数上位100手続のオンライン化

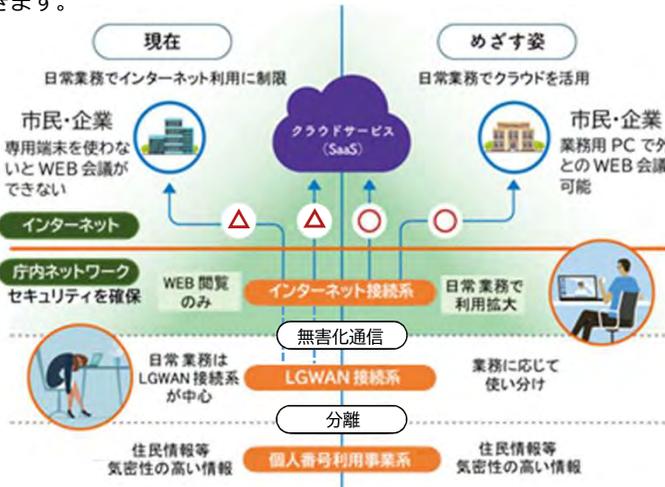
直近の現状値	目標値
31%	100%

庁内ネットワークの再整備(β'モデル移行)と場所を選ばないワークスタイルの実現

直近の現状値	目標値
新たな庁内ネットワーク環境の設計	再整備完了、場所を選ばない新しいワークスタイルの本格運用

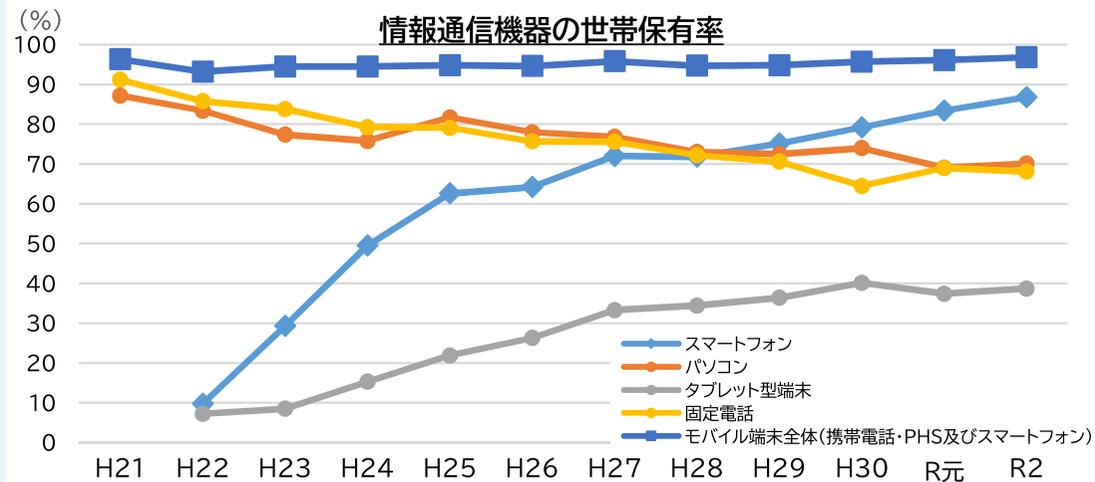
【コラム】 庁内ネットワークの再整備

職員が通常利用するPCを配置するネットワークを見直し、インターネットと直接通信できる構成(β'モデル)に再構築します。WEB会議、チャットなどによるコミュニケーションの向上、クラウドサービスを活用した業務効率化などが可能となる基盤として整備・活用していきます。



■ 現状と課題

- スマートフォンの普及やネットワークの高速化など、デジタル化の進展は、社会生活やビジネス環境を大きく変化させてきました。本市においても、電子申請システム等による行政手続のオンライン化やテレワークの導入など、デジタル技術を活用した市民の負担軽減・利便性の向上や、行政の業務効率化に取り組んできました。
- 今後も、変化の速いデジタル技術の進化を的確にとらえ、「横浜DX戦略」に基づき、手続のオンライン化やマイナンバーカードの普及促進、デジタルを活用した市役所・区役所のワークスタイル改革などに、セキュリティ対策も講じながら取り組み、市民満足度の向上や業務効率化につなげていくことが求められています。
- 多様化・複雑化する行政・地域課題に対応するには、日々進化するデジタル技術を活用するとともに、利用者目線での新たな行政サービスの創出が必要であり、そのためには行政のリソースだけではなく、企業や大学、団体を含めた幅広い視点が不可欠です。
- デジタル技術が普及し、社会全体のデジタル化が進む中で、行政においても現在の紙文書を基本とした文書事務を、デジタル化を前提としたあり方にシフトしていく必要があります。



【出典】 令和2年通信利用動向調査(総務省)

◎ 主な取組

<b>1</b>	<b>行政サービスのオンライン化の推進</b>	所管局	デジタル統括本部、 市民局、関係局
<p>行政手続の年間総受付件数の約9割を占める上位100手続を、スマートフォン対応重点対象としてデジタルファーストを追求し、令和6年度までにオンライン化します。</p> <p>オンラインでの認証基盤として重要なマイナンバーカードについて、全市民への交付を目指します。また、マイナンバーカードを活用した手続の拡大を図ります。</p>			
<b>2</b>	<b>市役所内部のデジタル化</b>	所管局	デジタル統括本部
<p>庁内ネットワークの再整備によって、適切なセキュリティ対策を講じながらインターネット上のサービスが活用しやすい環境を整え、場所を選ばないワークスタイルの実現や、RPA等による業務の自動化など、デジタル技術を活用した業務効率化、働きやすい環境づくりを進めます。</p> <p>「書かない・待たない・行かない そしてつながる」をコンセプトに、デジタル区役所の将来像を検討するため、モデル区（西区・港南区）を中心に様々な実証実験に取り組みます。住民情報系システムの標準化対応を進めるとともに、システムの移行にあわせ、BPR※に取り組み、市民・窓口サービスの向上を図ります。</p>			
<b>3</b>	<b>DX・データ活用を担う人材の確保と推進体制の構築 (行政運営1-(2)一部再掲)</b>	所管局	デジタル統括本部、 政策局
<p>「デジタル人材確保・育成計画（仮称）」を策定し、デジタル職の採用・育成や、全職員のデジタル関連知識のスキルアップ等に向けた取組を進めます。</p> <p>専門的知見や民間の視点を取り入れながらDXを推進するため、民間人材の登用を行います。</p> <p>あわせて、エビデンス（根拠）に基づく政策形成（EBPM）の推進等に向け、横浜市立大学をはじめとした教育機関や企業等と連携しながら、データを分析・活用できる人材を育成します。</p> <p>行政や地域の課題を、デジタル技術を持つ民間企業等と連携し解決する仕組み「YOKOHAMA Hack!」を構築・運用します。</p>			
<b>4</b>	<b>電子文書を基本とした文書事務への転換等による文書管理の効率化・適正化</b>	所管局	総務局
<p>デジタル化の進展を踏まえ、紙文書を基本とした文書事務から電子文書を基本とした文書事務に転換することにより、紙の使用を抑制し、文書事務を効率化するとともに、DXに向けた行政運営に資するため、行政文書の電子データとしての活用を推進し、文書管理体制の更なる適正化を図ります。</p>			

取組 指標	①受付件数上位100手続のオンライン化 ②びったりサービス（マイナポータル）の活用	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①31% ②マイナポータル 接続環境 構築中	①100% ②24手続オンライン化 を順次開始 （令和5年度～）
取組 指標	①庁内ネットワークの再整備（β'モデル移行）と 場所を選ばないワークスタイルの実現 ②モデル区における実証実験	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①新たな庁内ネット ワーク環境の設計  ②—	①再整備の完了、場所 を選ばない新しい ワークスタイルの 本格運用 ②12件の試行実施
取組 指標	①「デジタル人材確保・育成計画（仮称）」の策定 ②YOKOHAMA Hack! 参加者数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①— ②—	①策定 ②1000人
取組 指標	電子文書を基本とした文書事務への転換	
	【直近の現状値】	【目標値】
	一部印刷して使用	印刷せず電子データのまま活用

※ BPR : Business Process Re-engineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略。  
 企業等が、活動の目標を達成するために、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。

★ 目標

データを活用した事業の「選択と集中」をはじめとした行政サービスの最適化に向けた歳出改革を段階的に進め、限られた経営資源の中で、市民のニーズに応える行政サービスを効率的・効果的に提供する、持続的な行政運営に向けた取組が進められています。

本市のあらゆる政策、施策、事業において、民間の知恵とノウハウが発揮される共創の取組が展開されることで、市民満足度の向上や社会課題の解決が図られると同時に、事業手法の「創造・転換」につながっています。さらに、連携する企業や団体がCSV※の考え方に基づいて持続可能な取組を行っています。

※ CSV (Creating Shared Value「共通価値の創造」) は、企業が社会のニーズや社会課題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造されること。社会貢献とビジネスを融合する考え方

■ 指標

ガバナンスとマネジメントによる歳出改革の推進

直近の現状値	目標値
<ul style="list-style-type: none"> <li>「3つの市政方針」の策定着手（財政ビジョン、中期計画、行政運営の基本方針）</li> <li>総務局行政イノベーション推進室設置公表（令和4年1月）</li> </ul>	<p>データを活用したPDCAサイクル等の仕組みの概成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アウトカム指標等の段階的構築</li> <li>施策・事務事業評価制度の再構築・運用</li> <li>意識改革 等</li> </ul>

共創の仕組みの拡充

直近の現状値	目標値
検討	新たな共創推進の指針に基づく仕組みの運用

■ 現状と課題

- これまででも横浜市では、内部経費の削減等の事務・事業の見直しを重ねてきましたが、近年では、将来世代からの前借りにあたる臨時財源に依存した予算編成が続いています。
- 今後も続くと思込まれる厳しい財政状況の中、人口減少・超高齢化などの変化に対応し、持続可能な市政を確立していくためには、横浜市が抱える課題を職員一人ひとりが自分事として捉え、事業の優先順位を見極めたうえで、「選択と集中」を進めるとともに、市民満足度の維持・向上に向けて、縦割りを打破し、既存のルールに縛られずに自由な発想で新たな行政サービスをデザインする「創造・転換」に取り組むことが必要です。
- 限られた経営資源の中で、多様化する市民ニーズに応えつつ、効率的かつ効果的な行政運営を進めていくために、庁内でデータを重視する意識をより高め、データを重視した政策形成を着実に進めることが重要です。
- 市が保有するデータは、市民等と共有し、活用できる重要な資産であることから、その公開を一層推進していく必要があります。
- 厳しい財政状況をふまえ、市役所の内部経費の削減に向け、集約化や委託化等を継続的に推進していくことが必要です。
- 外郭団体についても同様に、外部有識者からなる「横浜市外郭団体経営向上委員会」からご意見をいただきながら協約マネジメントサイクルを推進し、市への財政貢献という視点も持ちつつ、更なる経営向上に取り組んでいくことが求められます。
- 複雑化する地域課題の解決や、多様化する市民ニーズに応えるためには、行政だけではなく、それぞれ固有のノウハウやリソースを持つNPO、企業など様々な主体と連携した「共創」をより一層推進する必要があります。
- 近年、企業において、CSV（共通価値創造）が注目されています。持続可能な形で「共創」を実現するために、行政は企業との連携にあたり、社会課題や地域課題の解決の中で企業の社会的価値と経済的価値の創造が両立するよう、企業のCSVを意識する必要があります。そのためには、行政が決めた枠組みに企業が参加するのではなく、課題解決の検討段階から対話を通じて、共に解決策を模索できる関係となるよう発想を転換していくことが重要です。

◎ 主な取組

1	行政サービスの最適化に向けた歳出改革の推進	所管局	総務局、財政局、政策局、全区局
<p>「政策-施策-事務事業」の体系化や、徹底した事業の「可視化」（一般財源の充当額上位100大事業の現状・課題分析等）とともに、施策・事務事業評価制度を再構築するなど、データに基づき実効力が高い事業への新陳代謝を進めます。</p> <p>あわせて、内部経費の見直しや受益と負担のさらなる適正化、投資管理、戦略的・総合的な財源充実策の展開など、歳出・歳入の両面から多様な取組を重ね、減債基金の臨時的活用から2030年度までに脱却し、持続的かつ最適な行政サービスの提供の実現を目指します。</p>			
2	データを重視した政策形成とオープンデータの推進	所管局	政策局、財政局、総務局
<p>ファクト重視の観点から、財政情報や資産情報などのデータを一元的に管理・保有する「行政経営プラットフォーム」を整備します。それらのデータも活用しながら、効果的かつ効率的な市政運営に向け、エビデンス（根拠）に基づく政策形成（EBPM）、事業展開をより一層推進するとともに、そのための人材育成や体制整備などを進めます。</p> <p>さらに、保有するデータを機械判読に適した、より活用しやすい形式で公開するオープンデータの取組を進めます。</p>			
3	業務の効率化・経費適正化	所管局	総務局、全区局
<p>BPR※の観点から業務フローを可視化し、より効率化を進めるとともに、効果的な取組の庁内での共有化・横展開を図ります。また、庶務デスクが行っている全市的な共通事務の集約について、全区局への展開や外部委託化等を進めます。</p> <p>さらに、庁舎管理費など内部管理業務について、外部視点の活用も含めて点検し、より適正な仕様や価格に見直すことにより、経費のさらなる適正化を進めます。</p>			

取組指標	①施策・事務事業評価制度の再構築 ②減債基金の臨時的な活用額 （財政運営4 取組指標一部再掲）	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	①事務事業評価の実施  ②減債基金の臨時的活用額 : 200億円 （令和4年度）	①施策・事務事業評価制度の再構築・運用 ②歳出改革により財源を捻出したうえで、減債基金を臨時的に活用 : 令和5～7年度の活用上限額 500億円
取組指標	①行政経営プラットフォームの活用 ②オープンデータポータルへの公開データセット数	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	①ベースとなる新たな財務会計システム構築中  ②371件	①施策・事務事業評価制度の再構築・運用等における行政経営プラットフォームの活用 ②641件 （前計画期間における増加数の2倍の増加）
取組指標	①事務の効率化・経費適正化 ②事務の集約化・委託化 ③内部管理業務の経費適正化	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	①検討 ②検討 ③予算編成を通じた見直し	①一部実施 ②一部実施 ③取組業務ごとに点検し、適正化に向けた目標値を設定しながら削減

※ BPR : Business Process Re-engineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略。  
 企業等が、活動の目標を達成するために、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。

◎ 主な取組

4	<b>協約マネジメントサイクルによる外郭団体の経営向上</b>	所管局	総務局
<p>外郭団体の経営目標を本市との「協約」として掲げ、その達成状況を外部有識者が確認・評価するP D C Aサイクル（協約マネジメントサイクル）を着実に実行し、外郭団体の更なる経営向上と本市財政への貢献を促進します。</p>			

取組指標	協約マネジメントサイクルの実施	
	【直近の現状値】	【目標値】
	実施	実施

5	<b>公民連携の強化による共創の推進</b>	所管局	政策局、全区局
<p>各区局の職員が事業を企画・実施する際に、まずは共創の取組の可能性を検討することで、事業手法の創造と転換につなげ、共創の取組を全庁的に広げていきます。そのために、共創に関する分かりやすい説明や具体的な取組事例の共有により庁内における共創マインドの浸透・定着を図ります。また、「共創推進の指針」を改訂し、地域課題の可視化・発信等による民間との対話の場や機会の拡充と公民連携手法の活用を促進を図ります。</p> <p>【公民連携手法：共創フロント、PPP/PFI、広告、ネーミングライツ、PFS、公共空間活用、共創ラボ、リビングラボ等】</p>			

取組指標	①共創の仕組みの拡充 ②民間事業者等と連携した取組数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①検討 ②609件 （従来型の民間委託や補助金事業等を除く）	①新たな共創推進の指針に基づく仕組みの運用 ②2,700件（4か年）

6	<b>オープンイノベーションの推進</b>	所管局	政策局
<p>SDGsの視点や横浜版地域循環型経済推進を意識し、社会課題の解決を図るための新たなソリューションを創発するオープンイノベーションを進めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・共創ラボなどオープンイノベーションの手法やプラットフォームを創発する取組の展開</li> <li>・リビングラボなどSDGsの視点から地域課題の解決に向け、多様な公民の主体が連携することで、新たなソリューションを創発する取組の展開</li> <li>・ケアテックオープンラボや介護ハッカソンなどオープンデータの活用と最新のテクノロジーの導入によって、多様な公民の主体が連携し、新たなソリューションを創発する取組の展開</li> </ul>			

取組指標	①共創ラボなどによって創発されたオープンイノベーションの手法やプラットフォーム ②リビングラボなどによって創発された地域課題を解決するためのソリューション ③ケアテックオープンラボなどで創発された社会課題を解決するためのソリューション	
	【直近の現状値】	【目標値】
	① 2件 ② 3件 ③ 3件	① 5件 ② 6件 ③ 6件

【コラム】 横浜市が取り組む共創手法の事例

共創ラボ

特定の社会的課題の解決に向け、多様な主体が参画した公民対話を通じて、具体的な公民連携事業を創出する実験的活動の場です。

横浜版リビングラボの推進

横浜版リビングラボは、地域の民間主体（主に地域生業企業）が中心となり、対話や実証実験により、ビジネスを通じて深刻化する地域課題の解決策を生み出すための活動です。

横浜市内では、現在、15か所以上のリビングラボが、食とエネルギーの地産地消や、空き家・休耕地活用、高齢者のヘルスケア、障害児・者の学びと就労支援などの多様なテーマで取組を進めています。

※ リビングラボ：一般的なリビングラボは、企業や大学研究機関、行政などが、地域社会を実験室と見立て、地域をフィールドにしたワークショップや実証実験などの活動を行うことで新たな製品やサービスを生み出す活動をいいます。

横浜版の地域循環型経済ビジョン『サーキュラーエコノミーplus』

SDGsの17の目標すべてを地域経済の中でバランス良く達成するために、横浜版リビングラボを運営する民間団体が集まり対話を重ねることで生み出されたビジョンです。

一般的なサーキュラーエコノミーが、資源・製品のリサイクルを中心に展開しているのに対して、このビジョンでは、資源や製品に限らず、「ひと」のエンパワーメントと「まち」の持続可能性にも着目しています。そして、それらを総合的にプロモーションするための社会経済モデルを構築し、「誰一人として取り残さない持続可能な未来」を目指すとしています。

ケアテックオープンラボ

介護とICTを融合させ、それに伴うイノベーションを促すため、開かれた対話と実証実験の場を提供するプラットフォームです。

▶ ケアテックオープンラボで創発された社会課題を解決するためのソリューションの例

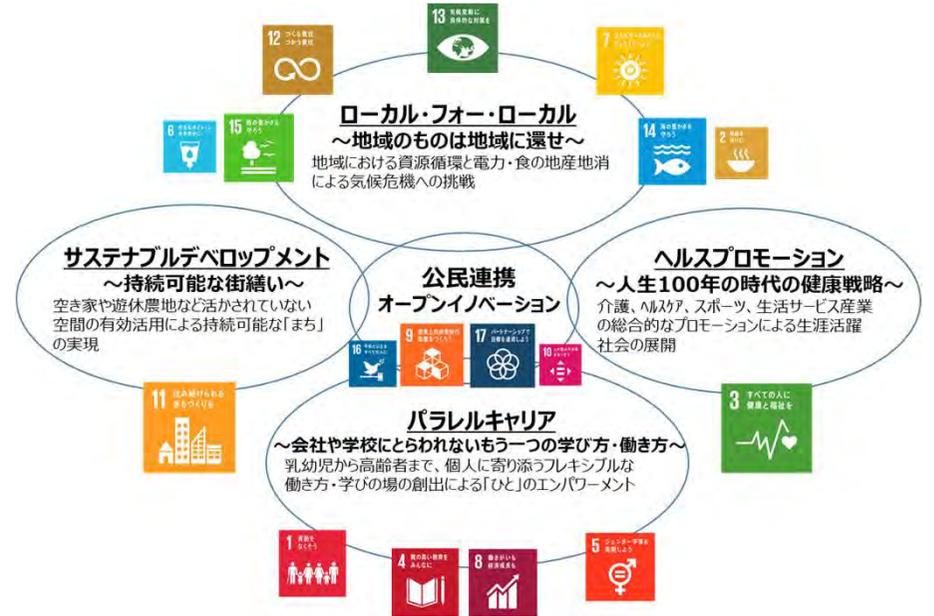
緑区竹山団地地区において、普段の生活や通院・在宅医療利用時等のスマートフォン活用を、大学生等が高齢者に対して支援する体制を構築



【リビングラボでの取組事例】

- 里山オーリーブプロジェクト  
有機堆肥を導入した休耕農地の活用と地産地消の推進
- ヘルスケアプロジェクト  
スポーツセンターと病院、大学サッカー部が連携し、住民の健康をテーマに商店街の活性化と団地再生に取り組む
- シェアご飯プロジェクト  
地産地消の飲食店を基軸にフードロスの削減と障害者の就労支援、高齢者や子どもの見守りを推進
- 電気のお裾分け&コミュニティ避難所プロジェクト  
民間主体のコミュニティ避難所の敷設によるエネルギーの地産地消と災害に強い街の実現を目指す

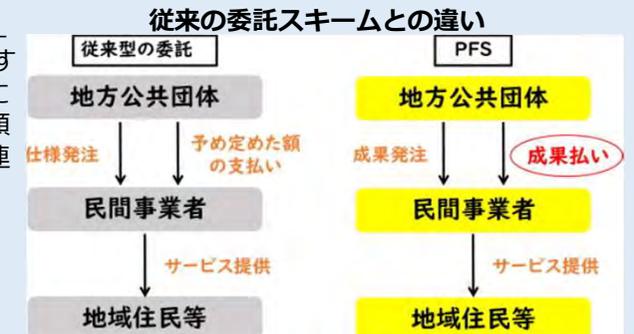
一般社団法人YOKOHAMAリビングラボサポートオフィスが提唱する  
サーキュラー・エコノミーplusの概念図



PFS（成果連動型民間委託契約方式）

地方公共団体等が、民間事業者へ委託する事業であり、解決すべき「行政課題」に対応した「成果指標」を設定し、支払い額を当該成果の改善状況に連動させる公民連携の手法です。

令和4年度にひとり親家庭思春期・接続期支援事業でPFSを導入しています。



★ 目標

市民の皆様の暮らしを支え、活力あるまちづくりを進めるため、大都市の力を最大限発揮できる新たな大都市制度「特別市」※2・3の実現を見据えながら、市民に身近な行政サービスを市民により近いところで行えるよう、区の更なる強化が図られています。

コロナ禍で縮小・停滞した地域活動の活性化を促すとともに、自治会町内会、NPO法人、企業など、多様な主体が持つ知恵や力を生かし、課題の解決や、魅力の創出、新たな価値の創造を実現できるよう、一人ひとりの職員が協働・共創に取り組んでいます。

■ 指標

DXを契機とした区行政の更なる見直し・強化

直近の現状値	目標値
区役所業務等のあり方に係る 庁内検討	検討結果に基づいた取組の実施

横浜市市民協働条例に基づく協働事業数

直近の現状値	目標値
212件/年	800件（4か年）

■ 現状と課題

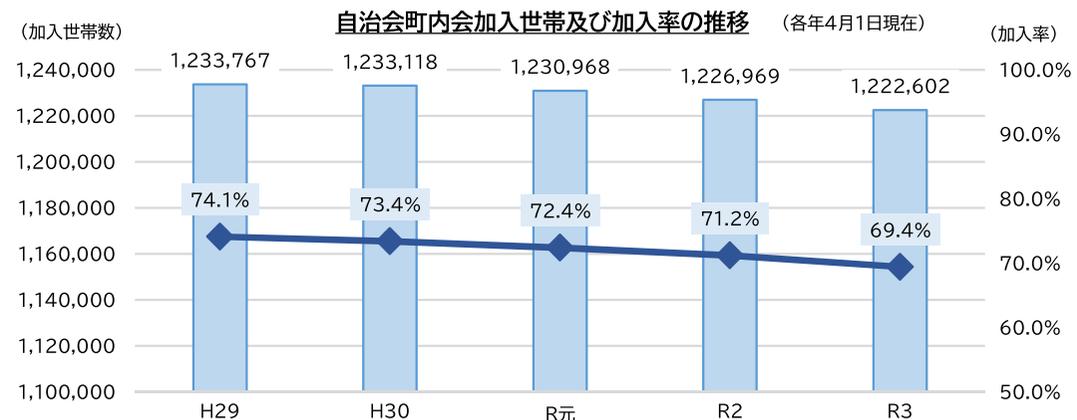
- 横浜市は人口377万人※4を有する日本最大の都市ですが、地方自治法上の「市町村」という一律の枠組みの中で、大都市特有の複雑・多様な課題に対応するための権限と税財源を十分に与えられていません。
- 道府県との二重行政や不十分な税制上の措置など、指定都市制度の課題を解消して、大都市がその役割を最大限に発揮し、行政サービスの向上と経済の活性化を実現する、新たな大都市制度「特別市」の創設が求められています。
- 横浜市ではこれまでも18の行政区を設け、強みである都市の一体性を生かした効率的・効果的な行政運営を行ってきましたが、「特別市」の実現を見据え、DX等も推進しながら、市民により近い組織である区役所の機能強化を図ることが必要です。
- 自治会町内会加入率の低下、コロナ禍による自治会町内会などの地域活動の停滞等の課題がある中で、様々な工夫をし、地域活動が継続できるよう相談、情報提供、連携、活動のコーディネート等の支援が必要です。
- そのためにも、「地域協働の総合支援拠点」としての区役所機能をさらに充実させ、地域の実情を踏まえた支援を継続的に行うとともに、リビングラボなど多様な関係者間の対話を通じた新しい解決策を創発するプラットフォーム機能の強化等に取り組んでいく必要があります。 ※4 令和4年8月1日時点



<自治会町内会の見守り活動>



<NPO法人の緑化・まちづくり活動>



※1 ここでいう住民自治の充実とは、「横浜特別自治市大綱」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）を指します。

※2 新たな大都市制度「特別市」については、「Ⅶ 大都市制度」に詳細を記載しています。

※3 「特別自治市」の通称として、「特別市」を使用しています。

◎ 主な取組

<b>1</b>	<b>DXを契機とした区行政の更なる見直し・強化</b>	所管局	市民局、関係区局
<p>地域を取り巻く課題に着実に対応するため、DXの推進等の機会をとらえて、区役所業務等の再構築を検討し、市民ニーズを踏まえた行政サービスの質の向上と業務効率化の両立に取り組むことで、地域支援をはじめとした区行政の更なる見直し・強化を進めます。</p>			
<b>2</b>	<b>地域支援機能の充実</b>	所管局	市民局、関係区局
<p>自治会町内会加入率の低下、コロナ禍による地域活動の停滞などを踏まえ、優先的に取り組む施策・事業の検討を進め、住みやすい、安全で安心な、いきいきと暮らせる地域の実現につなげます。 また、デジタル技術を活用し、地域の担い手の負担軽減と新たな担い手の確保につなげます。</p>			
<b>3</b>	<b>中間支援組織との連携・協働の推進</b>	所管局	市民局、全区局
<p>多様な主体とのコーディネートや相談・調整を担う各区市民活動支援センターや地域ケアプラザなどの中間支援組織と、区役所内の各所属や地区担当、地域（地区別）支援チームとの連携や協働を推進し、地域課題の解決や魅力づくりに取り組みます。</p>			
<b>4</b>	<b>オープンイノベーションによる地域課題解決 （行政運営2-（2）一部再掲）</b>	所管局	政策局
<p>リビングラボなどSDGsの視点から地域課題の解決に向け、多様な公民の主体が連携することで、新たなソリューションを創発する取組を展開します。</p>			

取組指標	区役所業務等のあり方検討	
	【直近の現状値】	【目標値】
	区役所業務等のあり方に係る庁内検討	検討結果に基づいた区行政の更なる見直し・強化に資する取組の実施
取組指標	地域支援に関する庁内検討	
	【直近の現状値】	【目標値】
	検討	検討結果のとりまとめと施策・事業への反映
取組指標	横浜市市民協働条例に基づく協働事業数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	212件/年	800件（4か年）
取組指標	リビングラボなどによって創発された地域課題を解決するためのソリューション	
	【直近の現状値】	【目標値】
	3件	6件

★ 目標

■ 厳しい財政状況の中にあっても、持続可能な市政に向け、創造・転換を図りながら、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費の縮減や財源確保が徹底されています。

■ データ活用を徹底し、根拠に基づいた事業が行われるとともに、多様な公民連携や民間資金活用、協働の取組により、効率性・効果性の両面から、施策・事業の成果が着実にあげられています。

■ 指標

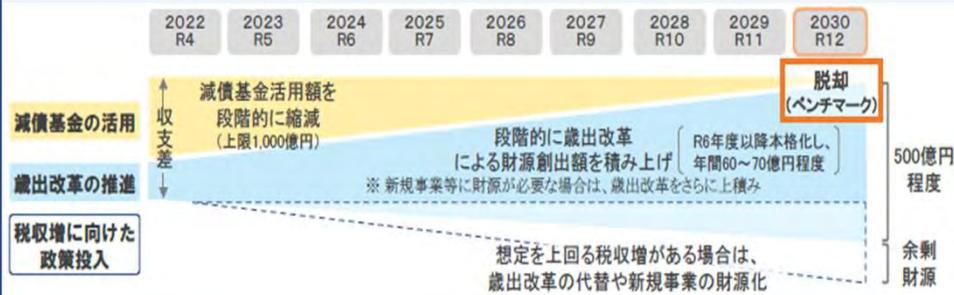
歳出改革や財源確保により収支差を解消

直近の現状値	目標値
▲400億円の収支不足額を解消し、令和4年度予算を編成	財政見通しの収支不足額を解消し、予算を編成

減債基金の臨時的な活用額

直近の現状値	目標値
令和4年度活用額：200億円	令和5～7年度活用上限額：500億円

<収支差解消フレームのイメージ>



【出典】 横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン (R4年)

■ 現状と課題

・ これまでは厳しい財政状況の中、行政内部経費を中心とした事務事業の見直しや、財源確保を徹底し、中期財政見通しで見込まれた収支不足額を、減債基金等の臨時財源も活用しながら予算編成で解消してきました。

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
事業見直し効果額	110億円	111億円	159億円	88億円

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
減債基金の臨時的な活用	-	200億円	※ 200億円	200億円

※令和3年度は市税収入見込みの増により、最終的に活用を取りやめ

・ 今後、長期財政推計でも明らかになっているように、生産年齢人口の減少に伴い、歳入の中心を占める市税収入の減少が見込まれる中、社会保障経費などの財政需要は増大し、財政の硬直化が一層進みます。

・ こうした将来を見据え、データ活用を徹底し、エビデンスに基づく政策形成を実践するとともに、事業・行政運営の効率性追求や市民協働・公民連携の推進など、総合的なアプローチによる効果的・効率的な政策展開・事業執行を図りながら、予算構造を体系化・スリム化し、臨時財源に依存しない財政運営を行うことで、「施策の推進と財政の健全性の維持」の真の両立に取り組む必要があります。

<財政ビジョンにおける中長期のベンチマーク>

2030年度（令和12年度）までに減債基金の取崩による財源対策から脱却した上で予算編成における収支差を解消

◎ 主な取組

1	<b>収支差解消フレームに則った歳出改革の推進 (行政運営2-(2)一部再掲)</b>	所管局	総務局、財政局、 政策局、全区局								
		<p>・「政策-施策-事務事業」の体系化や、徹底した事業の「可視化」(一般財源の充当額上位100大事業の現状・課題分析等)とともに、施策・事務事業評価制度を再構築するなど、より効果的・効率的な事業への新陳代謝を進めます。あわせて、内部経費の見直しや受益と負担のさらなる適正化、投資管理、戦略的・総合的な財源充実策の展開など、歳出・歳入の両面から多様な取組を重ね、行政経営プラットフォーム※も活用しながら、持続的かつ最適な行政サービスの提供の実現を目指します。 ※行政経営プラットフォーム: 財政情報等のデータを一元的に管理・保有し経営判断に活かす仕組み</p> <p>・財政ビジョンに示した収支差解消フレームに基づき、減債基金の取り崩しによる財源対策を段階的に縮小していきます。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>令和4年度</th> <th>令和5~7年度</th> <th>令和8~11年度</th> <th>総額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>減債基金の 臨時的な活用</td> <td>200億円</td> <td>500億円程度</td> <td>300億円程度</td> <td>1,000億円</td> </tr> </tbody> </table>			令和4年度	令和5~7年度	令和8~11年度	総額	減債基金の 臨時的な活用	200億円	500億円程度
	令和4年度	令和5~7年度	令和8~11年度	総額							
減債基金の 臨時的な活用	200億円	500億円程度	300億円程度	1,000億円							
2	<b>歳出ガバナンスの強化(行政運営2-(2)一部再掲)</b>	所管局	財政局、政策局、 総務局、全区局								
		<p>予算編成においては、成果志向・将来志向・公平性の3つの原則に沿ったガバナンスを徹底するとともに、データ活用、仮説構築・実践・検証・改善のサイクルによるエビデンス(根拠)に基づく政策形成(EBPM)を実践します。</p>									
3	<b>財源確保等の徹底</b>	所管局	財政局、総務局、 政策局、全区局								
		<p>・国庫補助事業等の積極活用、保有資産の有効活用等による財源確保、受益者負担の適正化の推進など、あらゆる角度から財源確保に取り組みます。</p> <p>・従来の財源調達手段にとらわれず、社会全体の変化を捉えながら、市民の受益と負担や財源と用途の関係性について新たな考え方や手法を取り入れつつ、<b>財源の多様化・充実</b>に取り組みます。</p>									
4	<b>公民連携強化による共創やオープンイノベーションの推進 (行政運営2-(2)一部再掲)</b>	所管局	政策局、全区局								
		<p>・各区局の職員が事業を企画・実施する際に、まずは共創の取組の可能性を検討することで、事業手法の創造と転換につなげ、共創の取組を全庁的に広げていきます。そのために、共創に関する分かりやすい説明や具体的な取組事例の共有により庁内における共創マインドの浸透・定着を図ります。また、「共創推進の指針」を改訂し、地域課題の可視化・発信等による民間との対話の場や機会の拡充と公民連携手法の活用の促進を図ります。</p> <p>【公民連携手法: 共創フロント、PPP/PFI、広告、ネーミングライツ、PFS、公共空間活用、共創ラボ、リビングラボ等】</p> <p>・SDGsの視点や横浜版地域循環型経済推進を意識し、財源確保につながる新たなソリューションを創発するオープンイノベーションを進めます。</p>									

取組指標	歳出改革の推進	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	・事業見直し効果額 88億円、見直し件数 1,069件  ・減債基金の臨時的活用額: 200億円(令和4年度)	歳出改革により財源を捻出したうえで、減債基金を臨時的に活用: 令和5~7年度の活用上限額 500億円
	歳出ガバナンスの強化	
取組指標	【直近の現状値】	【目標値】
	現場主義とトップマネジメントの視点に基づいた予算編成を行い、令和4年度予算における収支不足を解消	データ活用の徹底や3つの原則に沿った予算編成を行い、減債基金の段階的な縮減を図ったうえで、収支不足を解消
取組指標	財源確保策の徹底	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	保有土地売却益の有効活用: 40億円(令和4年度)、使用料等の見直し: 5億円(令和4年度)	既存制度に基づく財源確保の徹底及び財源の多様化・充実により財源確保の実施
	①民間事業者等と連携した取組数 ②オープンイノベーションによって創発された財源確保につながる新たな事業手法や仕組み(企業版ふるさと納税を活用した横浜型地域循環型経済の推進の仕組み)	
取組指標	【直近の現状値】	【目標値】
	①609件 (従来型の民間委託や補助金事業等を除く) ②令和3年度: 0件	①2,700件(4か年) ②5件

# IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

## 2. 計画期間中の収支不足への対応策

### (1) 歳出改革の“仕組み”

【これまでの中期計画における計画期間中の収支不足への主な対応例】

- 不断の行財政改革等による経費縮減・財源確保の徹底
  - ・ 行政内部経費や補助金等をはじめ徹底した事務事業見直し
  - ・ 民営化・委託化の推進
  - ・ 外郭団体への財政支援の見直し
  - ・ 国庫補助事業の積極活用
  - ・ 保有資産の有効活用等による財源確保 等
- 多様な公民連携手法・民間資金活用の検討・導入

これらの深化に加え、次の全体的な考えに基づき、収支不足へ対応

- 厳しい財政見通しにあっても、持続可能な市政の確立に向けて、**施策の推進と行政サービスの最適化**による段階的な財源捻出を両立していくために、「創造・転換」を理念とする歳出改革を進める

#### “仕組み”※を構築

※仕組み①：市役所のガバナンスとマネジメントの強化

仕組み②：「政策－施策－事業」の体系化、評価制度の再構築、予算編成との連動

- この仕組みは、財政ビジョンの「収支差解消フレーム」で明示した「改革のフェーズ展開」に沿って、**段階的に強化**
- 職員は、**歳出改革を自分事化**し（「意識改革」）、「DX・データ活用」「公民連携」の視点をもって、市民目線、スピード感、全体最適を重視し、取り組む

## IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

### (2) 歳出改革の段階的な強化

#### ■ 令和4～5年度：「3つの市政方針」の共有、歳出改革の“仕組み”の構築

- ・ 今後の10年程度の行政運営の考え方をまとめた「行政運営の基本方針」を4年度中に策定。  
⇒ 財政ビジョン・中期計画と合わせた、「3つの市政方針」が持続可能な市政の土台
- ・ 5年度予算編成開始時には、当該年度の歳出改革の方向性を示す「**歳出改革基本方針**」(仮称)を**新たに公表**
- ・ 施策・事業の「選択と集中」による予算構造のスリム化のため、「**政策－施策－事業**」を体系化し、階層ごとの評価方法を整理した「**施策・事務事業評価制度**」を再構築
- ・ **マネジメントサイクル\***を確立し、歳出改革を始動。データに基づくPDCAサイクルの基盤として、「**行政経営プラットフォーム**」を6年度予算編成から活用  
※ 「予算編成や中期計画への反映」→「執行・決算」→「政策－施策－事業の階層ごとの評価の実施」→「評価結果データ等を予算編成や中期計画へ反映」

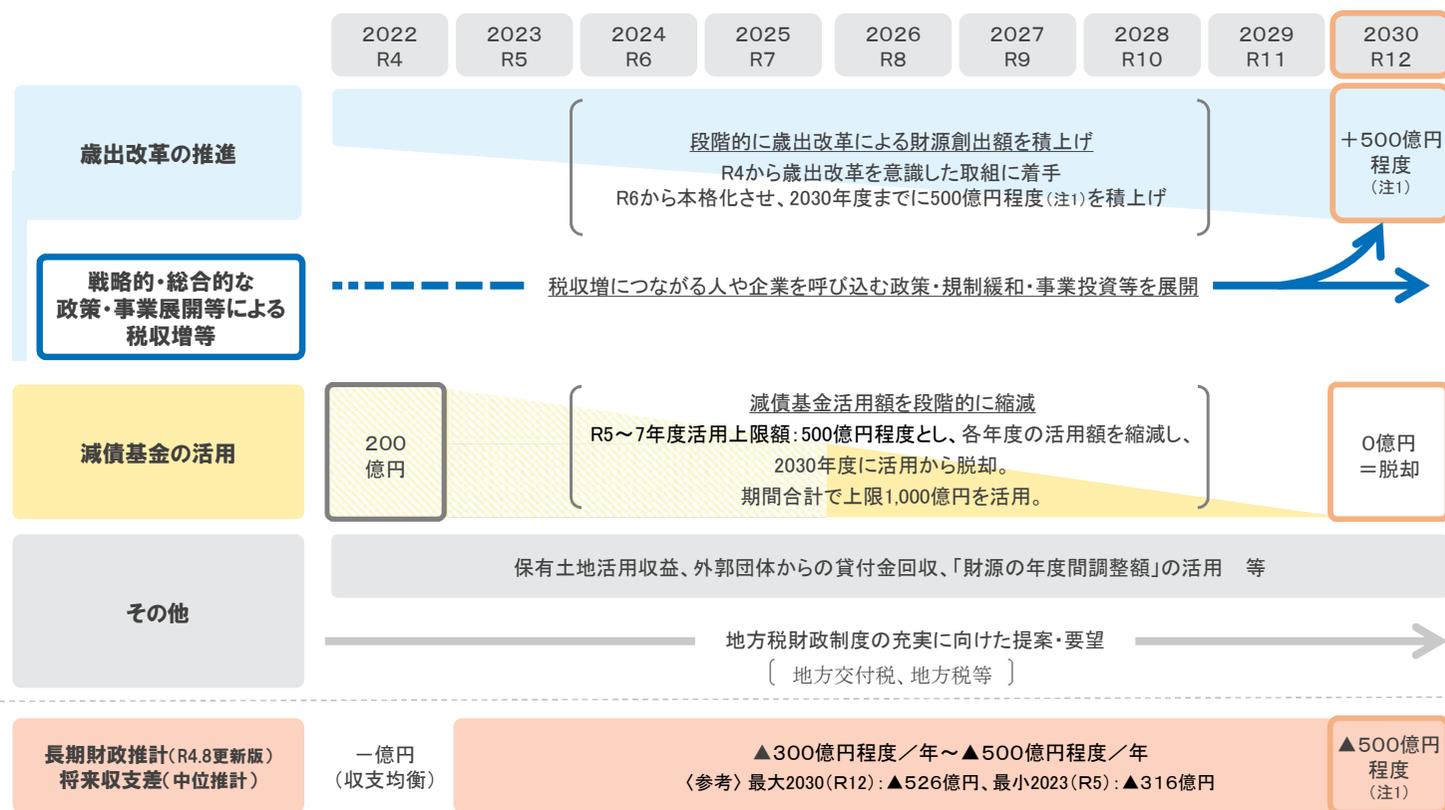
#### ■ 令和6～7年度、8年度以降：歳出改革の実践

- ・ 4年度からのマネジメントサイクルを深化させながら、庁内政策議論の強化などを実施
- ・ 同時に、行政サービスの適正化や行政運営の効率化、オープンイノベーションの推進、**戦略的・総合的な財源基盤の強化策の展開**を推進
- ・ 歳出改革の取組と並行して、こうした財源充実策についても実践

# IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

## 【参考】中期計画を踏まえた財政ビジョンにおける各種指標の状況 その2

### 収支差解消アクション:中期計画2022～2025を踏まえた収支差解消フレーム



(注1) 長期財政推計 (R4.8 更新版) では、社会保障経費について人口動態の変化等を反映させて推計し、人件費や行政運営費、他会計繰出金等については、直近実績等から不変 (横置き) としている。この他、中学校給食・小児医療費助成事業・敬老バスについては、計画期間内の今後の見込み値等を反映。人件費は定年引上げによる影響を反映。そのため、社会保障経費について、人口動態の変化の影響を超えて増加させる場合や、横置きとしている経費を増加させる場合は、収支差はさらに悪化する可能性がある。