



# **浜松市行政経営推進プラン 【前期総括】**

**令和 2 年度～令和 6 年度**

**浜 松 市**

## 目次

実施計画（前期）の成果 .....	2
1　全体総括.....	2
学識経験者による総括評価 .....	3
2　実施計画（前期）の概要.....	4
3　実施計画（前期）の取組結果.....	5
【参考】浜松市行政経営推進プラン（総論）の概要 .....	8
1　浜松市行政経営推進プラン（総論） .....	8
2　はじめに.....	8
3　想定される社会状況と経営資源の姿.....	8
4　推進プランの目的.....	9
5　基本理念・3つの柱.....	9
6　基本構成.....	10
7　改革・改善の実施.....	10

## 実施計画（前期）の成果

### 1 全体総括

浜松市行政経営推進プラン（令和2年度～令和11年度：前期・後期各5年）では、自由度の高い経営資源〔ヒト・モノ・カネ・データ〕の確保を目的とし、令和2年度からの5年間で実施した実施計画（前期）において、「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組」を重点取組と位置付け、13の取組（細分化し全19項目）を進めてまいりました。この5年間の取り組みの結果、19項目のうち16項目で目標を達成又はおおむね達成することができました。

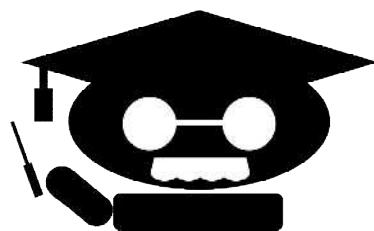
経営資源ごとに見ると、ヒト資源においては、特に、重点取組に関連した、『デジタルを活用した業務改革の推進』を中心に進め、令和4年度からの3年間で484の業務改革を行い、67,541時間の業務時間を削減することで、市民ニーズの多様化や複雑化に対する新たな行政需要への必要なヒト資源を配分することができました。モノ資源においては、各種システムのクラウド化を行うことで災害時にも備えたシステムの安全性を確保するとともに、浜松市公共施設等総合管理計画に基づきファシリティマネジメントの推進を図り、天竜清掃工場など施設の新設やインフラ等の更新を行うことで、モノ資源の維持・確保に努めました。カネ資源においては、人件費の削減や歳入の確保に関する取組により、この5年間で財政効果額は約78.3億円となりました。データ資源においては、『官民データ利活用促進』を中心に、市の所有するデータを公開することで、官民連携による自由度の高い資源を得ることができました。

なお、『適正な収入の確保（市税収入率の向上等）』や『ごみ減量及び資源化推進』等の達成状況については、学識経験者から高い評価を得ました。また、一部の取組においては、社会状況の変化に伴い事業目標値の見直しや指標の再検討を行うなど、臨機応変に対応しました。

こうした取組により、自由度の高い経営資源を確保し、新たな事業等への投資を実現することができました。

その一方で、『外郭団体経営健全化』においては、事業目標の達成及び黒字経営の実現を目標としていたところ、新型コロナウィルス感染症の影響による各種イベントや集客施設における来場者の減少及び事業の縮小、さらに急激な物価上昇や光熱水費・人件費の高騰などの社会的影響が要因の一つとなり、一部の外郭団体で目標が未達となりました。

これらの成果を踏まえ、実施計画（前期）の終了に合わせて、令和7年3月に行政経営推進プラン（総論）の一部見直しを行うとともに、令和7年度から令和11年度までの実施計画（後期）を策定しました。実施計画（後期）においては、「DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による組織力向上や職員の資質向上」を重点取組と定め、ヒト資源に注力し、より効果的な行政経営の実現に向けて、引き続き取り組んでまいります。



### ● 学識経験者による総括評価

この5年間は、近年、類を見ないほどに社会的状況の変化が大きかったが、これほどの目標達成率を維持できたことは評価に値すると言える。特に、『市税収入率の向上等』においては、通常より厳しい、個人市民税納期内収入率という条件にもかかわらず、その目標を継続して達成したことは素晴らしい。また、『適正な公有財産の管理』におけるファシリティマネジメントにおいては、全国の自治体の手本となる取組であると評価できる。

浜松市は、都市部だけでなく中山間地域等が混在する国土縮図型の都市であり、地域の多様性がある。この地域多様性により、全市統一的な行政運営が難しいことは容易に想像できるが、この地域差を超えて、全市域で一貫した行財政改革に着手し、高い成果を継続したことは評価に値する。

そして、これから行政運営においては、持続可能性がキーワードになってくると思われる。今後は、行政及び事業者の人手不足、資材の高騰による予算の増加といった課題が出てくると考えられるため、今までと少し違う視点で、よりよくしていく工夫が必要である。具体的な例としては、職員数について、減らす方向ではなく増員という方向への転換が必要となる場合もある。また、全国各地で見られる道路の陥没事故等を鑑みると、上下水道などのインフラ整備などにおいても今まで以上に予算を費やす必要があるかもしれない。

これまでのように、財政の健全化が重要であるという点において変わりはないが、一方で、予算の削減だけに目を向けてしまうと、大規模災害やインフラ設備等の事故が起きた際、後手に回る対応となり、結果として、予算が膨らむことが考えられる。そういう意味でも、歳出削減と必要な設備等への投資のバランスについて、中長期的にサステナブルであるという意識をもって取り組んでいく必要があると考える。

## 2 実施計画（前期）の概要

### ● 実施計画（前期）取組・重要業績評価指標の一覧

取組番号	3つの柱	取組名	重要業績評価指標	担当課
1	生産性の向上	クラウド利用の推進	クラウド化する新規システム数(累計)	情報システム課
2	生産性の向上	総人件費の適正化	総人件費	人事課
3	生産性の向上	デジタルを活用した業務改革の推進	重点取組業務として業務改革を実施する業務数(累計)	デジタル・スマートシティ推進課
4	生産性の向上	外郭団体経営健全化	事業目標を達成した団体数 黒字経営を実現した団体数	政策法務課
5-(1)	稼ぐ力の増強	税外収入等確保 (商業広告の活用)	商業広告を活用した新規取組数(累計)	
5-(2)	稼ぐ力の増強	税外収入等確保 (寄附・協賛獲得の拡大)	寄附及び協賛の件数	
5-(3)	稼ぐ力の増強	税外収入等確保 (アダプト制度の維持・拡大)	アダプト制度への新規登録数(累計)	
5-(4)	稼ぐ力の増強	税外収入等確保 (市有財産の有効活用等)	新規取組の導入・運用開始数(累計)	
6-(1)	健全財政の堅持	適正な負債の管理 (市債残高の削減)	市民一人あたり市債残高	財政課
6-(2)	健全財政の堅持	適正な負債の管理 (水道事業及び下水道事業の企業債残高の削減)	水道事業の企業債残高 下水道事業の企業債残高	上下水道総務課
7	生産性の向上	適正な公有財産の管理	タテモノ資産充足率 インフラ資産充足率	アセットマネジメント推進課
8-(1)	健全財政の堅持	適正な収入の確保 (市税収入率の向上等)	個人市民税納期内収入率 市税累積滞納額	税務総務課
8-(2)	健全財政の堅持	適正な収入の確保 (介護保険料収納率の向上)	現年分普通徴収収納率 滞納繰越額	介護保険課
8-(3)	健全財政の堅持	適正な収入の確保 (国民健康保険料収納率の向上)	現年分収納率 累積滞納額	国保年金課
9	生産性の向上 (※)	新清掃工場及び新破碎処理センターの施設整備	新清掃工場建設の進捗率	天竜清掃事業所
10	生産性の向上	ごみ減量及び資源化推進	ごみ総排出量	一般廃棄物対策課
11	生産性の向上	AI等先端技術の利活用	AI等先端技術の業務への導入数(累計)	デジタル・スマートシティ推進課
12	生産性の向上	官民データ利活用促進	地域課題解決に向けた実証実験及び実装件数(累計)	
13	生産性の向上	行政手続きのオンライン化	行政手続きのオンライン化率(件数ベース)	

※新清掃工場及び新破碎処理センターの施設整備は、「稼ぐ力の増強」にも該当するが、主たる「生産性の向上」のみ記載

### ● 重点取組

前期(5年間)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組」を重点取組としました。

### 3 実施計画(前期)の取組結果

#### ● 取組の評価

実施計画(前期) 19 項目のうち、14 項目で令和6年度末の最終目標値を達成(達成率 100%以上)しました。

その他の取組は、おおむね達成(達成率 95%以上～100%未満)したもののが、『総人件費の適正化』及び『国民健康保険料収納率の向上』の 2 項目、未達成(達成率 95%未満)となったものが、『外郭団体経営健全化』、『寄附・協賛獲得の拡大』及び『行政手続きのオンライン化』の 3 項目でした。

#### ● 3つの柱別の評価

3つの柱ごとの達成状況では、「健全財政の堅持」が 5 項目中 4 項目、「生産性の向上」が 10 項目中 7 項目、「稼ぐ力の増強」が 4 項目中 3 項目で達成となりました。

#### ● 取組の年度別評価

19 項目のうち、13 項目において 5 年間すべての年度で目標値どおり、もしくは目標値以上の進捗で計画を進めることができました。

一方で、5 年間を通して毎年度遅れが生じた取組は『外郭団体経営健全化』でした。集客や施設管理等を行う外郭団体は、特に新型コロナウィルス感染症の影響や物価上昇、光熱水費・人件費の高騰などの社会的影響により、事業目標の達成及び黒字経営の実現が困難な状況が続きました。令和 7 年度からは、新たに策定した外郭団体評価書により、経営の健全化を推進してまいります。

図1 取組全体の評価

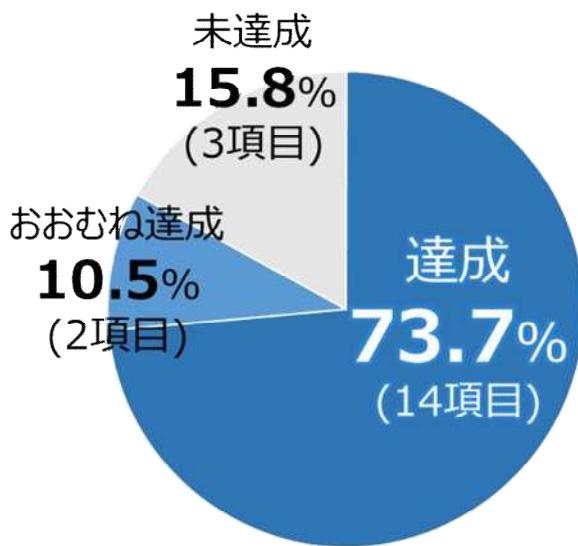


図2 3つの柱別の評価

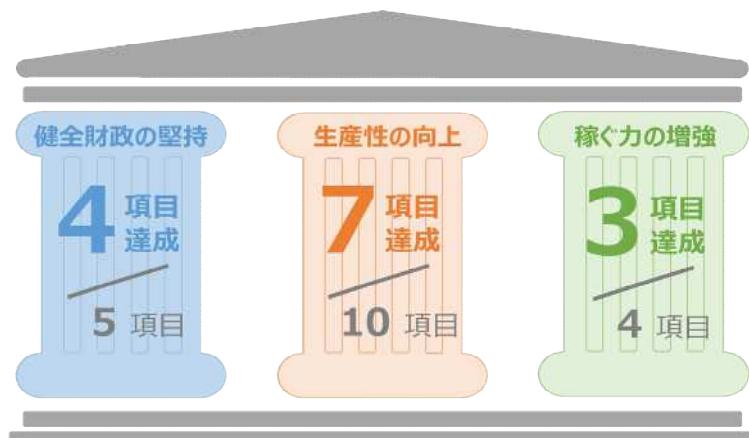


図3 取組の年度別評価推移



※ R6の目標値に対して、上から、達成（達成率100%以上）、おおむね達成（達成率95%以上～100%未満）、未達成（達成率95%未満）で評価

表1 取組の年度別達成状況一覧表

取組番号	重要業績評価指標 (KPI)	年度別目標値の達成状況					
		R2	R3	R4	R5	R6	最終(※1)
1	クラウド化する新規システム数(累計)	○	○	○	○	○	達成
2	総人件費	○	○	○	○	○	おおむね達成
3	重点取組業務としてデジタルを活用した業務改革を実施する業務数(累計) ※2 R2・R3は「BPRによる事業見直し実施業務数(累積)」	◎(※2)	○(※2)	○	○	○	達成
4	・事業目標を達成した外郭団体数 ・黒字経営を実現した外郭団体数	×	×	×	×	×	未達成
5-(1)	商業広告を活用した新規取組数(累計)	◎	◎	◎	◎	◎	達成
5-(2)	寄附及び協賛の件数	○	○	×	×	×	未達成
5-(3)	アダプト制度への新規登録数(累計)	◎	◎	◎	◎	◎	達成
5-(4)	市有財産の有効活用に関する新規取組の導入・運用開始数(累計)	◎	◎	◎	○	○	達成
6-(1)	市民一人あたり市債残高	○	○	○	○	○	達成
6-(2)	・水道事業の企業債残高 ・下水道事業の企業債残高	○	○	○	○	○	達成
7	・タテモノ資産充足率 ・インフラ資産充足率	◎	◎	◎	◎	◎	達成
8-(1)	・個人市民税納期内収入率 ・市税累積滞納額	×	◎	◎	◎	◎	達成
8-(2)	・介護保険料現年分普通徴収収納率 ・滞納額越額（R2～R5：滞納額越分収納率）	○	×	○	○	○	達成
8-(3)	・国民健康保険料現年分収納率 ・累積滞納額	○	○	○	×	○	おおむね達成
9	新清掃工場建設の進捗率	○	○	○	事業完了	-	達成
10	ごみ総排出量	○	○	○	○	○	達成
11	AI等先端技術の業務への導入数(累計)	◎	◎	◎	◎	○	達成
12	地域課題解決に向けた実証実験及び実装件数(累計) ※3 R2は「官民データを活用したアプリケーション等の新規発案件数(累計)」	◎(※3)	◎	○	○	○	達成
13	行政手続きのオンライン化率(件数ベース) ※4 R2・R3は「行政手続きのオンライン化手続数(累計)」	○(※4)	○(※4)	×	×	×	未達成

## 【凡例】

- ◎ … 「進んでいる」 達成率110%以上
  - … 「計画どおり」 達成率95%以上～110%未満
  - ×
  - … 「遅れている」 達成率95%未満
- ※1 最終は、R6目標値に対する達成率（下記の凡例による）
- |        |                  |
|--------|------------------|
| 達成     | …達成率100%以上       |
| おおむね達成 | …達成率95%以上～100%未満 |
| 未達成    | …達成率95%未満        |

## ● 財政効果

図4 財政効果額



財政効果額は、5年間で78.3億円に達しました。増収額は73.2億円で、商業広告やふるさと寄附金などの税外収入の確保や市税などの適正な収入の確保等の取組により大きな成果を上げることができました。特に、適正な収入の確保に関する取組においては、市税、介護保険料及び国民健康保険料のいずれにおいても現年分の収入率（収納率）向上を進め、成果を上げることができました。また、削減額は5.1億円で、人件費においては当初想定していなかった定年延長等の影響により目標には届かなかったものの、職員定数（旧県費負担教職員及び定年延長等の影響を除く）は5年間で88人を削減（令和元年度5,182人→令和6年度5,094人）しました。

その他、デジタルを活用した業務改革の推進により、3年間（令和4年度から令和6年度）で累計484業務、延べ67,541時間の業務時間の削減を行うことができました。

一方で、時間外勤務時間数は、5年間で64,487時間の増加（令和元年度402,924時間→令和6年度467,411時間）となっており、時間外勤務の縮減のための業務改善が喫緊の課題となりました。更なるデジタルを活用した業務改革、民間活力の推進による業務効率化等の実施により、時間外勤務の縮減を積極的に推進してまいります。

## 【参考】浜松市行政経営推進プラン（総論）の概要

### 1 浜松市行政経営推進プラン（総論）

令和元年9月策定（令和7年3月改訂）

### 2 はじめに

浜松市行政経営推進プランは、

- 1 より厳しさを増す社会経済情勢において
- 2 市民のウェルビーイングの向上や都市の活力維持を目指し
- 3 組織や事業のあり方について常に先手を打ち見直しを進め
- 4 自由度の高い経営資源を確保する

ための計画です。

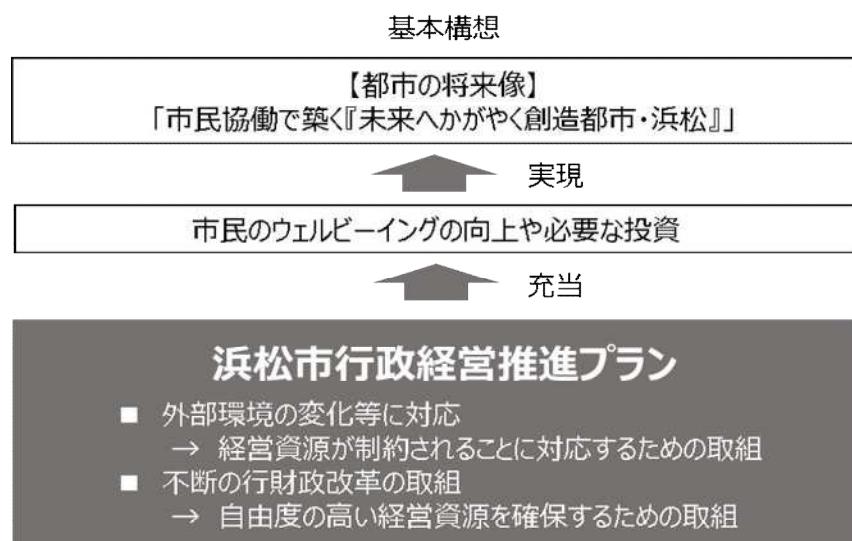
### 3 想定される社会状況と経営資源の姿

経営資源	想定される社会状況	想定される経営資源の姿
ヒト (人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口減少、少子高齢社会の更なる進行</li> <li>● 生産年齢人口の減少</li> <li>● 高齢者ニーズ、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民サービスを提供するために必要な職員の確保が困難</li> <li>● 新たなニーズや、不測の事態に対応するための人的な自由度が不足</li> </ul>
モノ (物)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市化の進展や人口増加により整備が進められた公共施設（タテモノ資産・インフラ資産）の老朽化</li> <li>● 人口密度の低下による都市のスボンジ化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共施設（タテモノ資産・インフラ資産）の改修・更新対応が必要</li> <li>● 利用者の少ない同種・類似の公共施設等の増加</li> </ul>
カネ (金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 激甚化する自然災害や新たな感染症など、想定を超える危機の発生</li> <li>● 老年人口の増加に伴う社会保障関連経費、公共施設の老朽化・新たなニーズや行政課題への対応経費の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財政的自由度の低下（歳入の伸び悩み、義務的経費・投資的経費の増加）</li> </ul>
データ (情報)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ流通量の増大、多様性・即時性の向上</li> <li>● AI・IoTなどのICT技術の発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データの重要性、付加価値の認識</li> <li>● 発展著しいICT技術の活用</li> </ul>

#### 4 推進プランの目的

- 将来を見据えた長期的かつ新たな視点で市の組織・機構のあり方について不断の見直しを行うこと
- 有効性の観点から事業の再構築に取り組むこと
- 能率的かつ効果的な事業遂行という観点から、ヒト・モノ・カネ・データといった経営資源の見直しに取り組むこと

これらにより、生み出した自由度の高い経営資源を市民のウェルビーイングの向上や必要な投資に充當し、基本構想で掲げた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』」を実現してまいります。



#### 5 基本理念・3つの柱

##### 【基本理念】

「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のウェルビーイングの向上や必要な投資に充當します。

##### 【3つの柱】

###### 健全財政の堅持

- 公平・適正な賦課と徴収による税収の確保
- 収支の均衡がとれた規律ある財政運営
- 必要な投資と適正な市民サービスを提供する強固な財政基盤の構築

###### 生産性の向上(※)

- 高い生産性を持つ職員により、市民ニーズの多様化等に対応した事業成果の実現
- 職務環境が整備され、残業時間が減少、休暇取得が増加

###### 稼ぐ力の増強

- 市が有する経営資源を最大限活用した、税外収入の積極的な確保

※令和7年3月の改訂で「組織力の向上」に変更

## 6 基本構成

### ■ 推進プランの取組期間

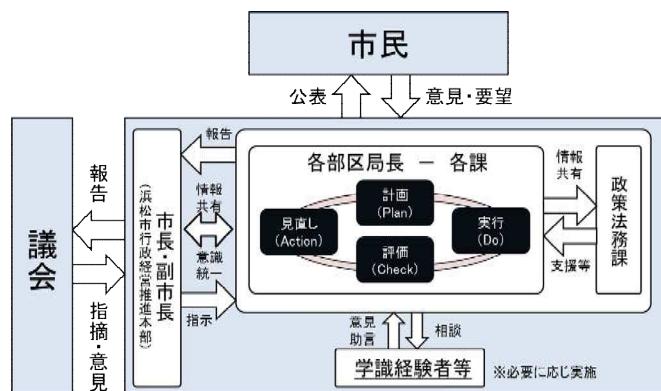
総論の取組期間は、長期的に設定し10年間（令和2年度から令和11年度）とします。実施計画の取組期間は中期的に設定し、前・後期5年間とします。併せて、それぞれの取組期間において重点取組を設定し、これに取り組んでまいります。



### ■ 推進プランの推進体制等

PDCAサイクルによる各部区局長の進捗管理に加え、市長を本部長とする「浜松市行政経営推進本部」を設置し、行財政改革の推進強化と更なる意識啓発を図ってまいります。

また、必要に応じて学識経験者等第三者から、実施計画の取組について意見や助言等をいただき、計画の見直し等に活用してまいります。



## 7 改革・改善の実施

「想定される社会状況と経営資源の姿」への対応及び「基本理念」を達成するため、以下の見直しの視点を十分に踏まえ、3つの取組項目に継続的かつ計画的に取り組む必要があります。

【見直しの視点】	【取組項目】
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間活力の導入</li> <li>● 市民・市民活動団体・民間事業者など、多様な主体との連携強化</li> <li>● 民間の力を引き出すための規制の見直し</li> <li>● AI・RPA等のICTツールや先端技術の利活用促進</li> <li>● 先進的取組（他都市、民間等）の積極的な導入</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織・機構の最適化</li> <li>2. 事業の再構築</li> <li>3. 経営資源の見直し</li> </ol>

等

静岡県浜松市中央区元城町 103 番地の 2

浜松市 総務部 政策法務課経営推進担当

TEL : 053-457-2244

FAX : 050-3737-5694

E-mail : [gyohei@city.hamamatsu.shizuoka.jp](mailto:gyohei@city.hamamatsu.shizuoka.jp)

発行年月：令和 7 年 11 月