
Ⅵ 行財政運営

VI 行財政運営

政策を進めるに当たっての土台となる取組です。それぞれ、目標、指標、現状と課題、主な取組を記載しています。

行財政運営 一覧

行政運営

1-(1) 組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化
時代に即した組織体制の構築と人事給与制度
の推進 p.128

1-(2) 組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化
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 p.130

2-(1) 行政サービスの最適化～事業手法の創造・転換～
新たな価値やサービスを生み出すDXの推進 p.132

2-(2) 行政サービスの最適化～事業手法の創造・転換～
市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進 p.134

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 p.138

財政運営

1 債務管理ガバナンスの徹底による中長期的な
視点に立った債務管理 p.142

2 戦略的・総合的な取組による財源の安定的・
構造的な充実 p.144

3 資産の総合的なマネジメント（ファシリティ
マネジメント）の推進 p.146

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 p.148

5 市民の共感を生み出す情報発信と課題提起 p.150

各ページの見方

行政 1

組織の最適化と職員の能力・役割の最大化
時代に即した組織体制の構築と人事給与と制度の推進

1 取組名

2 目標

3 指標

4 現状と課題

128

5 主な取組

1 行政ニーズに即応できる組織づくり

2 人事給与と制度の推進

3 市の将来を克己する多様な人材の確保

4 職員定数の適正管理と経人件費の抑制

129

- 1 取組名 行財政運営の取組の名称
- 2 目標 各取組における目標
- 3 指標 各取組の成果を示す指標
※原則、現状値は令和3年(度)、目標値は令和7年(度)の数値。調査時期等の関係でそれ以外の年度の場合のみ、個別に年度を記載しています。
- 4 現状と課題 横浜をとりまく状況と課題、それらを踏まえた必要性
- 5 主な取組 目標を具体化する取組のうち、主なもの
※取組指標について、原則、現状値は令和3年(度)、目標値は令和7年(度)の数値。調査時期等の関係でそれ以外の年度の場合のみ、個別に年度を記載しています。

「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

1 これまでの取組

横浜市は、これまで事業の見直しや、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、複雑化・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が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。

こうした認識の下、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。

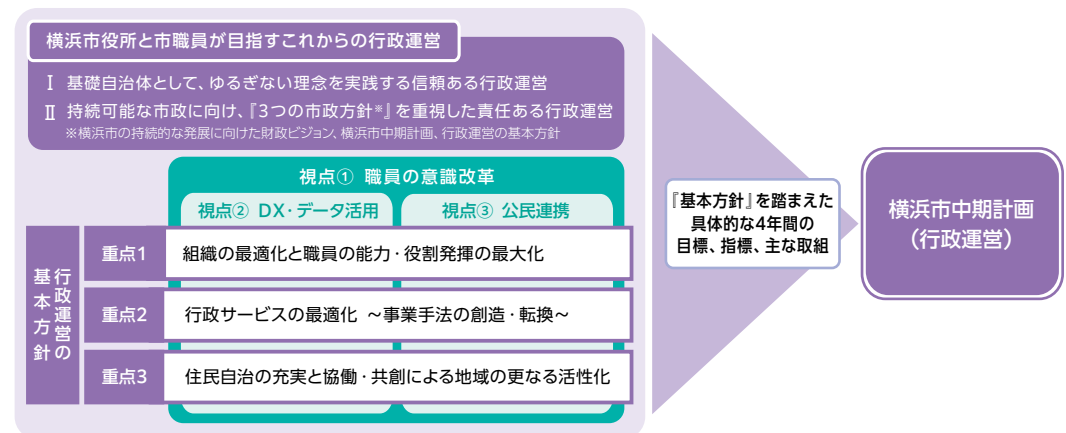
| | |
|--------|---|
| 行政運営 1 | 組織の最適化と職員の能力・役割発揮の最大化 (1) 時代に即した組織体制の構築と人事給与制度の推進 (2) チーム力向上に向けた人材育成と働きやすい職場環境づくり |
| 行政運営 2 | 行政サービスの最適化 ～事業手法の創造・転換～ (1) 新たな価値やサービスを生み出すDXの推進 (2) 市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進 |
| 行政運営 3 | 住民自治の充実と協働・共創による地域の更なる活性化 |

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」を策定しました。

「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。



参考

行政運営の基本方針

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。

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上での基本姿勢として「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>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> I 持続可能な市政に向けた『3つの市政方針』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。 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>※ 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。</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>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 |
| | 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>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>※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。</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、スピード感を持って市民目線に対応するとともに、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下、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 最大化につながる 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

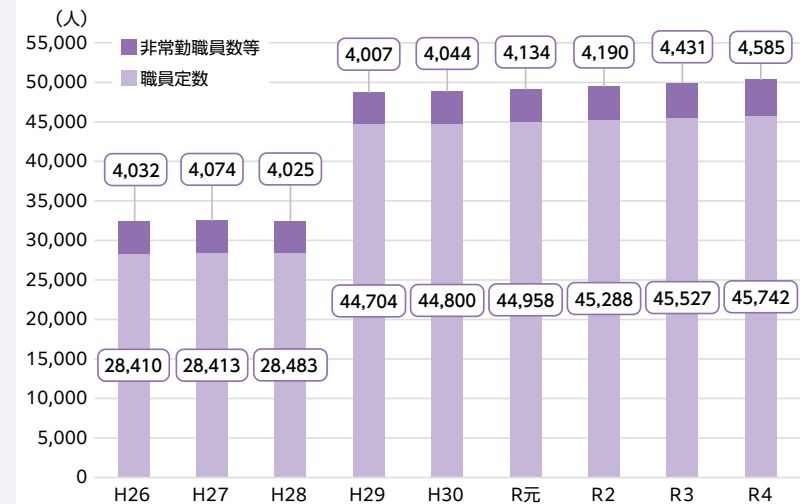


技術系職種 現場見学ツアー

現状と課題

- 本市では、厳しい財政状況の下、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、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。

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～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。

◎ 主な取組

| <p>1 行政ニーズに即応できる組織体制づくり</p> | <p>所管局 総務局、市民局、関係区局</p> | <p>取組指標</p> <p>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</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①検討 ②検討</td> <td>①実施 ②実施</td> </tr> </tbody> </table> | 直近の現状値 | 目標値 | ①検討 ②検討 | ①実施 ②実施 |
|--|------------------------------------|---|--------|-----|--|------------------------------------|
| 直近の現状値 | 目標値 | | | | | |
| ①検討 ②検討 | ①実施 ②実施 | | | | | |
| <p>2 人事給与制度の推進</p> | <p>所管局 総務局</p> | <p>取組指標</p> <p>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</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①検証・一部見直し ②検討 ③設計</td> <td>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</td> </tr> </tbody> </table> | 直近の現状値 | 目標値 | ①検証・一部見直し ②検討 ③設計 | 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 |
| 直近の現状値 | 目標値 | | | | | |
| ①検証・一部見直し ②検討 ③設計 | 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 | | | | | |
| <p>3 市の将来を支える多様な人材の確保</p> | <p>所管局 総務局、人事委員会事務局</p> | <p>取組指標</p> <p>①採用試験・選考の見直し ②広報、採用確保の取組の実施</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①検討 ②検討</td> <td>①実施 ②実施</td> </tr> </tbody> </table> | 直近の現状値 | 目標値 | ①検討 ②検討 | ①実施 ②実施 |
| 直近の現状値 | 目標値 | | | | | |
| ①検討 ②検討 | ①実施 ②実施 | | | | | |
| <p>4 職員定数の適正管理と総人件費の抑制</p> | <p>所管局 総務局</p> | <p>取組指標</p> <p>①人口1,000人当たり職員数 ②一般会計職員人件費</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①10.17人 [政令市平均 11.28人] ②3,385億円(令和4年度)</td> <td>①現状値以下に抑制 ②抑制</td> </tr> </tbody> </table> | 直近の現状値 | 目標値 | ①10.17人 [政令市平均 11.28人] ②3,385億円(令和4年度) | ①現状値以下に抑制 ②抑制 |
| 直近の現状値 | 目標値 | | | | | |
| ①10.17人 [政令市平均 11.28人] ②3,385億円(令和4年度) | ①現状値以下に抑制 ②抑制 | | | | | |

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。

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。

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、横浜市内で働く魅力を伝える効果的な広報を展開します。

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。

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% (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

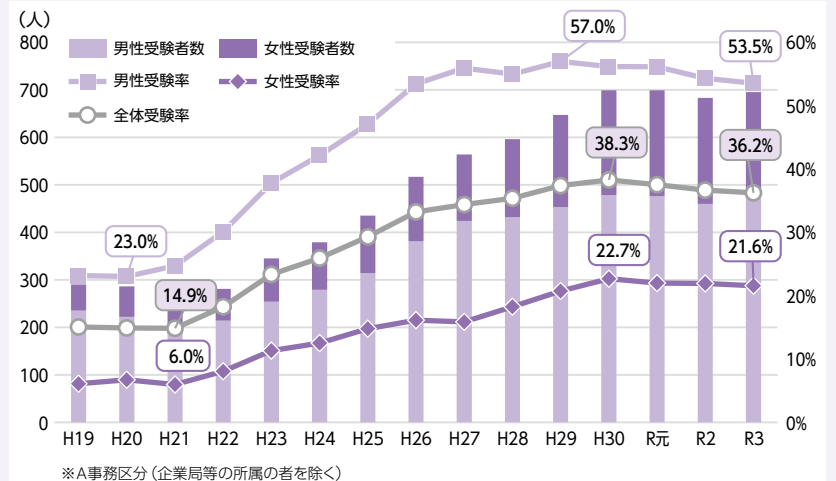


男性職員育児休業取得向上のための研修

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置き、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、障害の有無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。

係長昇任受験者数・受験率



◎ 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>「横浜市人材育成ビジョン」に基づき、OJTをより効果的に機能させるためのコミュニケーション活性化の取組や、責任職から職員まで一貫したねらいで実施する人材育成研修等による組織的な人材育成に、持続可能な行政運営の実現に向けた意識改革を図りながら取り組めます。あわせて、「DX・データ活用」、「公民連携」の視点をもって新たな取組にチャレンジしていく組織風土の醸成や人材育成に取り組めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「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・育成や民間人材の登用、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推進、また、教育機関や企業等と連携し、データを分析・活用できる人材の育成 ● 「共創」の職位別の基礎研修・セミナーや共創を実践する力をつけるためのワーキング等の実施 ● 「協働」の基本的な考え方や進め方等への理解を深めるための各種研修の実施 | | | |

| | | |
|-------------|--|---|
| 取組指標 | 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 | |
| | 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>男女共同参画の観点から、女性職員の課長級以上への登用に向け、係長昇任試験の受験率向上に取り組めます。早期から中長期的な視点で自身のキャリアを考える研修等を実施するなど、その前段階にある職員の育成や不安の軽減等に取り組めます。また、男性職員の家庭参画の促進、年次休暇の取得促進など、職員のワーク・ライフ・バランス推進や仕事と家庭生活の両立を支援する取組等を進めます。さらに、ハラスメントを起こさない職場風土を醸成するため、責任職をはじめとした職員への研修等を実施するとともに、相談体制を充実させます。障害がある方の採用と採用後の働きやすい職場環境の整備をより一層進めます。こうした取組により、職員一人ひとりが性別や立場にかかわらず、いきいきと働ける職場づくりを推進します。</p> | | | |

| | | |
|-------------|--|--|
| 取組指標 | 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 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | ①19% (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>職場の意識改革を進め、責任職の職場マネジメントを強化するとともに、業務の見直し・効率的な業務執行や、過重労働による健康障害防止に向けた取組を進め、職員の長時間労働是正を図ります。</p> | | | |

| | | |
|-------------|--|--|
| 取組指標 | 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} | |
| | 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) |

※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

| | | | |
|---|------------------|-----|-----|
| 4 | 健康ビジョンの推進 | 所管局 | 総務局 |
| <p>職員がいきいきと働ける活力ある職場づくりのため、「横浜市職員の健康づくり計画(からだ計画)(こころ計画)」を改訂し、職員個人や職場としての健康行動や労働災害の予防行動の実践を促進する「健康経営」を推進します。</p> | | | |

| | | |
|-------------|---------------|--------|
| 取組指標 | 長期休養者数(30日以上) | |
| | 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>時代や社会情勢に即したコンプライアンス意識の浸透・徹底を図るため、全職員を対象とした不祥事防止研修や、有識者による経営責任職を対象とした講義等を実施します。適正な業務執行の確保のため、リスクマネジメントや内部統制制度を活用し、再発防止の取組をより庁内で共有することで事務処理ミス等の削減に取り組めます。</p> | | | |

| | | |
|-------------|-------------------------------------|---|
| 取組指標 | 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 | |
| | 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) |

目標

D X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 |

庁内ネットワークの再整備

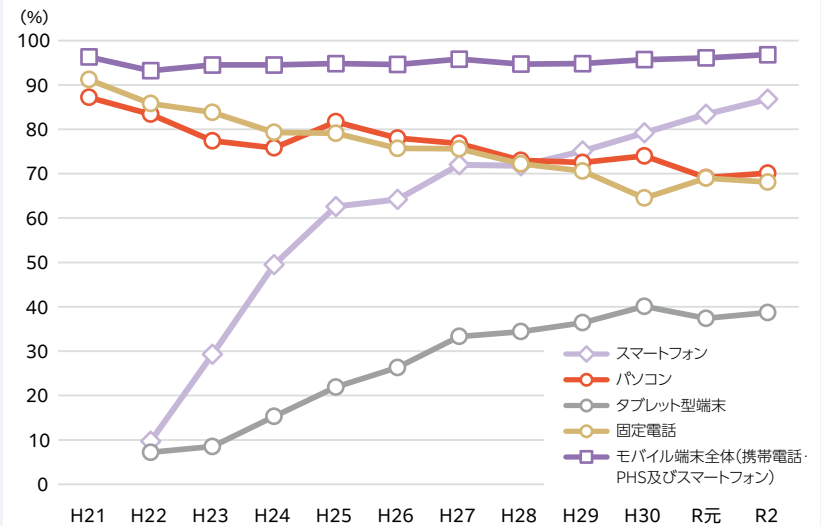
職員が通常利用するPCを配置するネットワークを見直し、インターネットと直接通信できる構成（β'モデル）に再構築します。WEB会議、チャットなどによるコミュニケーションの向上、クラウドサービスを活用した業務効率化などが可能となる基盤として整備・活用していきます。



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捉え、「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在り方にシフトしていく必要があります。

情報通信機器の世帯保有率



【出典】令和2年通信利用動向調査(総務省)

◎ 主な取組

| <p>1 行政サービスのオンライン化の推進</p> | <p>所管局 デジタル統括本部、市民局、関係局</p> | <p>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</p> <table border="1"> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> <tr> <td>①31% ②マイナポータル接続環境構築中</td> <td>①100% ②24手続オンライン化を順次開始(令和5年度~)</td> </tr> </table> | 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~) |
|--|---|---|--------|-----|--------------------------|---|
| 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~) | | | | | |
| <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。 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> | | | | | | |
| <p>2 市役所内部のデジタル化</p> | <p>所管局 デジタル統括本部</p> | <p>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</p> <table border="1"> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> <tr> <td>①新たな庁内ネットワーク環境の設計 ② —</td> <td>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</td> </tr> </table> | 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 |
| 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 | | | | | |
| <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。 「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> | | | | | | |
| <p>3 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)</p> | <p>所管局 デジタル統括本部、政策局</p> | <p>①「デジタル人材確保・育成計画(仮称)」の策定 ②YOKOHAMA Hack!参加者数</p> <table border="1"> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> <tr> <td>① — ② —</td> <td>①策定 ②1,000人</td> </tr> </table> | 直近の現状値 | 目標値 | ① — ② — | ①策定 ②1,000人 |
| 直近の現状値 | 目標値 | | | | | |
| ① — ② — | ①策定 ②1,000人 | | | | | |
| <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。 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。 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。 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> | | | | | | |
| <p>4 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</p> | <p>所管局 総務局</p> | <p>電子文書を基本とした文書事務への転換</p> <table border="1"> <tr> <th>直近の現状値</th> <th>目標値</th> </tr> <tr> <td>一部印刷して使用</td> <td>印刷せず電子データのまま活用</td> </tr> </table> | 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 |
| 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 | | | | | |
| <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> | | | | | | |

* 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。

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。

横浜市のあらゆる政策、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"> 「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） 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） | <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"> アウトカム指標等の段階的構築 施策・事業評価制度の再構築・運用 意識改革等 |

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当たる臨時財源に依存した予算編成が続いています。
- 今後も続く見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上で、「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。
- 厳しい財政状況を踏まえ、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「横浜市外郭団体等経営向上委員会」から御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当たり、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更なる適正化、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> | | | |

| | | |
|------|---|---|
| 取組指標 | ① 施策・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 |
| | ① 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上で、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 |

| | | | |
|---|--------------------------------|-----|-------------|
| 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。それらのデータや、ロジックモデル及びアウトカム志向のエッセンスなどを用いて、根拠（エビデンス）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を進めます。さらに、様々な分野での基礎資料となり得る信頼性の高いデータなど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> | | | |

| | | |
|------|---|--|
| 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 |
| | ① ベースとなる新たな財務会計システム構築中 ② 371件 | ① 施策・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 ② 641件（前計画期間における増加数の2倍の増加） |

| | | | |
|--|---------------------|-----|---------|
| 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。</p> <p>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、経費の更なる適正化を進めます。</p> | | | |

| | | |
|------|--|--|
| 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 |
| | 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）。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 | 協約マネジメントサイクルによる外郭団体の経営向上 | 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PDCAサイクル（協約マネジメントサイクル）を着実に実行するとともに、事業の選択と集中などにより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 | 公民連携の強化による共創の推進 | 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します。</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 | オープンイノベーションの推進 | 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"> ● 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 ● 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 ● 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 | | | |

| | | |
|------|---|-------------------|
| 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 |
| | ①2件 ②3件 ③3件 | ①5件 ②6件 ③6件 |

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り組を進めています。

※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の目標全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

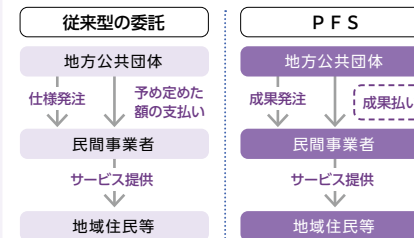


■ PFS (成果運動型民間委託契約方式)

地方公共団体等が、民間事業者に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。

従来の委託スキームとの違い



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、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 |
|-----------------------|----------------|
| 区役所業務等の在り方に係る 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) |



自治会町内会の見守り活動



NPO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。

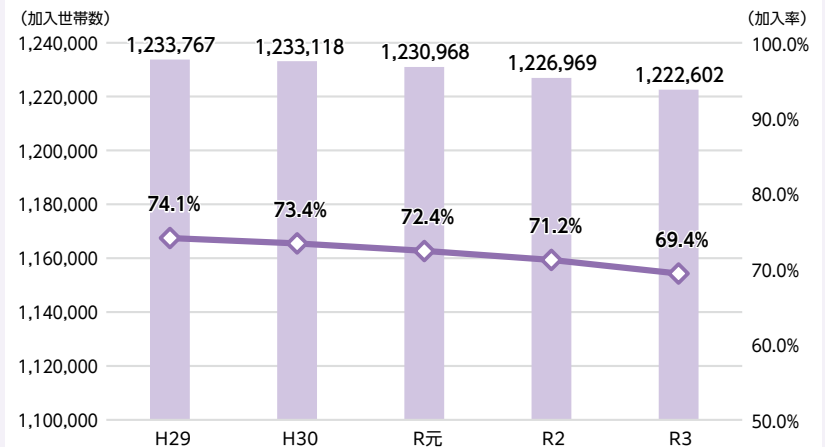
現状と課題

- 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更に充実させ、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10月1日時点

自治会町内会加入世帯及び加入率の推移

(各年4月1日現在)



【出典】横浜市市民局

◎ 主な取組

| | | | |
|---|------------------------------|-----|----------|
| 1 | DXを契機とした区行政の更なる見直し・強化 | 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の推進等の機会を捉えて、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> | | | |

| | | |
|------|-------------------|---------------------------------|
| 取組指標 | 区役所業務等の在り方検討 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 区役所業務等の在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 |

| | | | |
|--|------------------|-----|----------|
| 2 | 地域支援機能の充実 | 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> | | | |

| | | |
|------|--------------|----------------------|
| 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 |

| | | | |
|--|-------------------------|-----|---------|
| 3 | 中間支援組織との連携・協働の推進 | 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めます。</p> | | | |

| | | |
|------|--------------------|-----------|
| 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) |

| | | | |
|--|---|-----|-----|
| 4 | 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) | 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 | 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 |

■背景

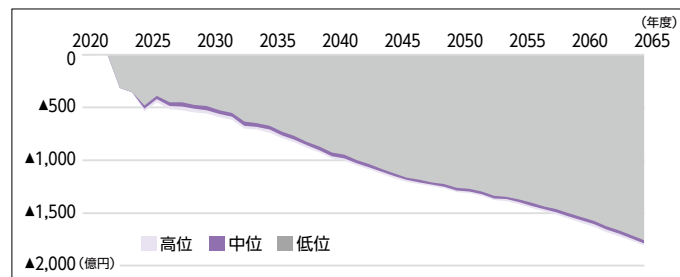
1 これまでの取組

これまで横浜市では、平成15年度から中期的な視点に立った財政運営を行い、平成26年6月施行の「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（以下「財政責任条例」という。）」に基づき、基本計画（中期計画）ごとに、財政目標（第4条）と目標達成に向けた取組（第5条）を、市民・議会の皆様と共有しながら取り組んできました。

令和2年9月には、2065年度までの長期財政推計を初めて公表し、生産年齢人口の減少などによる市税収入の減や、高齢化の進展などに伴う社会保障経費の増が将来財政に与える影響を明らかにしました。

※ 平成15年に「中期財政ビジョン」を策定し、平成18年度までの中期的な財政運営指針などを取りまとめた。

参考1 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）」

参考2 主な指定都市の健全化判断比率の状況（令和2年度決算）

| | 横浜市 | 名古屋市 | 大阪市 | 京都市 | 神戸市 | 川崎市 |
|---------|--------|--------|------|--------|-------|--------|
| 実質公債費比率 | 10.5% | 7.9% | 2.7% | 11.4% | 4.3% | 8.2% |
| 将来負担比率 | 137.4% | 104.4% | 5.3% | 193.4% | 61.6% | 122.0% |

【出典】横浜市財政局

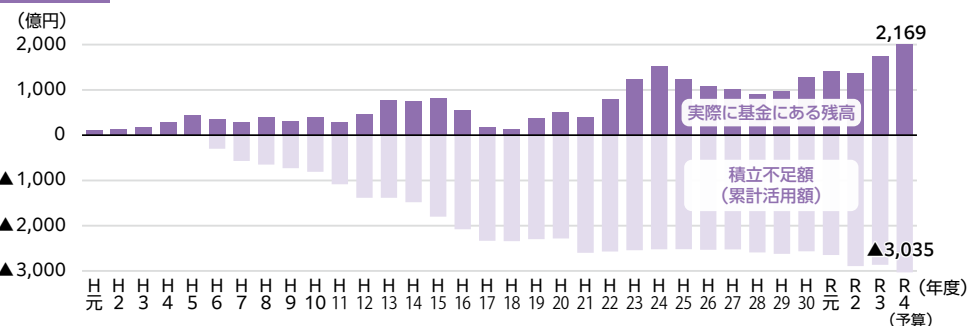
2 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」の策定（令和4年6月）

近年の予算編成では、減債基金の臨時的な活用等により、行政サービスの水準を維持していることや、今後、人口減少と高齢化の進展や公共施設の老朽化等により、収支不足が更に拡大していくことから、本市の財政状況は持続性に欠けた危機的な状態にあります。

こうした厳しい見通しの中で、自然災害や感染症、経済の大きな変動といった危機にあっても、安定した行政サービスを提供し続け、市民生活を守るとともに、子どもたちや将来の市民に対して横浜の豊かな未来をつないでいく必要があります。そこで、“財政を土台”に持続可能な市政が進められるよう、**中長期の財政方針である「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」**を策定しました。

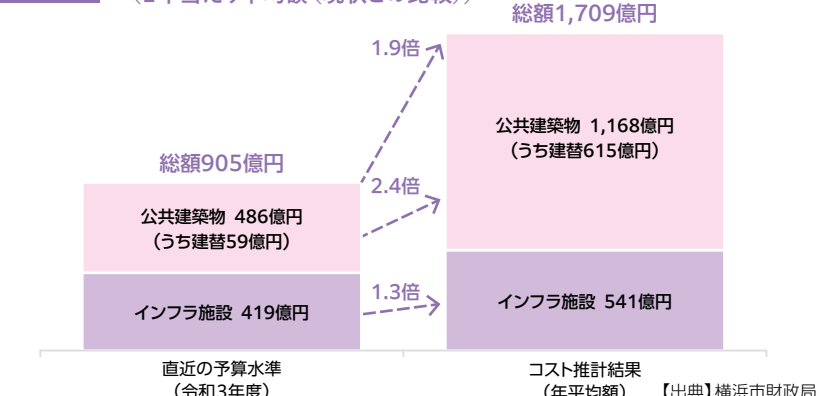
「財政ビジョン」では、**目指すべき「持続的な財政」の姿の実現**に向けて、「債務管理」、「財源確保」、「資産経営」、「予算編成・執行」、「情報発信」、「制度的対応」の6つの柱から成る「財政運営の基本方針」を掲げています。この基本方針に基づく、将来に向けて今から取り組むアクション（債務管理、収支差解消、資産経営、地方税財政制度の充実にに向けた課題提起）を踏まえ、「**施策の推進**」と「**財政の健全性の維持**」の両立に向けて、**財政目標を設定し、その目標のための取組を確実に進めていきます。**

参考3 減債基金残高及び積立不足額の推移



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。本来あるべき積立額に不足する金額は、市債の償還に滞りがないよう、積戻しを行う必要があります。【出典】横浜市財政局

参考4 公共施設の保全更新コストの推計 (1年当たり平均額 (現状との比較))



財政ビジョンの将来アクションで掲げる中長期のベンチマークや目標

- 債務管理** 「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」について、2040年度末残高を2021年度末残高程度に抑制
- 収支差解消** 2030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
- 未利用等土地** 基準時点 (2021年度末) における未利用等土地と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち、2030年度までに30haを適正化、2040年度までに60haを適正化
- 公共建築物** 一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量 (=総床面積) について、2065年度に基準時点 (2021年度末) から少なくとも1割を縮減、2040年度に基準時点以下に縮減 (現状より増やさない)

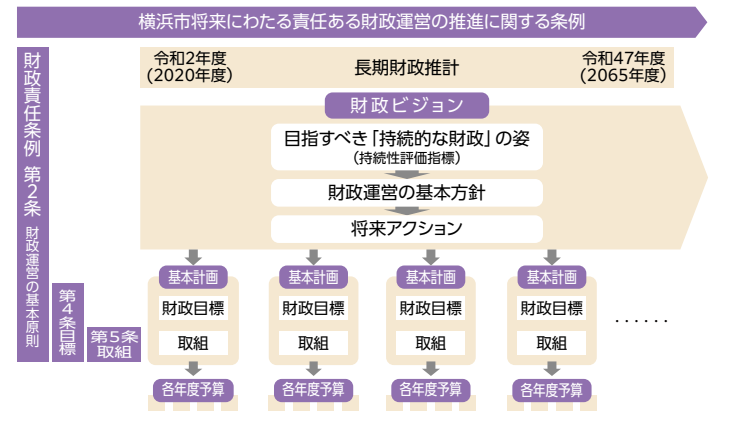
3 今後4年間の取組

■ 「施策の推進」と「財政の健全性の維持」の両立を図り、多様化・複雑化する課題に的確に対応していく持続可能な財政運営を進めます。

| | |
|-------|----------------------------------|
| 財政運営1 | 債務ガバナンスの徹底による中長期的な視点に立った債務管理 |
| 財政運営2 | 戦略的・総合的な取組による財源の安定的・構造的な充実 |
| 財政運営3 | 資産の総合的なマネジメント (ファシリティマネジメント) の推進 |
| 財政運営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 |
| 財政運営5 | 市民の共感を生み出す情報発信と課題提起 |

■ 財政運営1から5に掲げた「指標」は、財政責任条例第4条に基づく目標です。また、「主な取組」は第5条に基づく取組です。

参考5 財政責任条例と財政ビジョン、基本計画等の関係



【出典】横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン (R4年)

目標

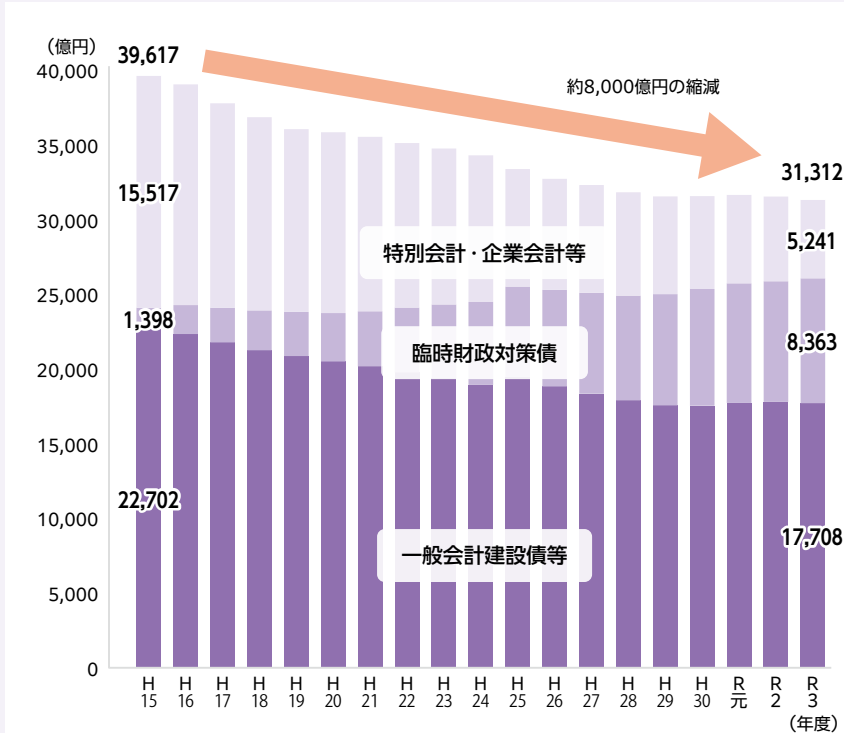
財政ビジョンにおける財政運営の基本方針（債務管理）に基づき、将来の市民負担を抑制しつつ、計画的・戦略的な市債活用を行い、一般会計が対応する借入金残高が適切に管理されています。

指標

一般会計が対応する借入金残高

| 直近の現状値 | 目標値 |
|-----------|-----------|
| 3兆1,312億円 | 3兆100億円以下 |

一般会計が対応する借入金残高



【出典】横浜市財政局

現状と課題

- 本市はこれまで、債務については一般会計で「横浜方式のプライマリーバランス」の考え方に基づき、計画的な市債発行と残高管理を進めてきたほか、特別会計等の借入金についても一般会計負担分を明らかにし、市民の税負担等で返済する必要のある「一般会計が対応する借入金残高」を大きく縮減してきました。
- 今後、更に厳しい財政運営が見込まれる中、将来世代に過度な負担を先送りしないよう、人口減少に対応し、市民一人当たりの負担に着目しながら、中長期的な時間軸で借入金残高全体を管理していく必要があります。

財政ビジョンにおける中長期のベンチマーク

「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」について2040年度末（令和22年度末）残高を2021年度末（令和3年度末）残高程度に抑制

- 市債の活用にあたっては、引き続き、安定的な調達及び中長期的な調達コストの抑制に取り組むとともに、市債管理の透明性と債務償還能力に対する信頼を高める必要があります。
- 特別会計^{※1}及び企業会計については、引き続き、経営戦略^{※2}（経営計画・会計運営計画）に基づき、中長期を見据えた経営基盤の強化や財政マネジメントの向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組む必要があります。

※1 特別会計：港湾整備事業費、中央卸売市場費、中央と畜場費、市街地開発事業費、自動車駐車場事業費、新墓園事業費、風力発電事業費

※2 経営戦略：公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画

◎ 主な取組

| 1 | 計画的・戦略的な市債活用と残高管理 | 所管局 | 財政局 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-----------|-------------------|-----|-------|-----------|-----|-----|-----|------|-----------|---------|---------|-------------|--|--|-----------|-------|-------|-------|--|--|--|--|---------|-------|-------|--|--|--|--|----------------|-----------|-----------|-------------------|--|--|--|---------|------|--------|-----------|--|--|--|
| <p>● 計画的な市債発行や確実な公債費の償還を通じた、「一般会計が対応する借入金残高」の管理を進めます。 4年間の市債活用計画及び一般会計が対応する借入金残高の推移見込み</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>3年度決算</th> <th>4年度予算</th> <th>5年度</th> <th>6年度</th> <th>7年度</th> <th>4か年計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般会計市債活用額</td> <td>1,494億円</td> <td>1,360億円</td> <td colspan="3">1,300億円程度/年</td> <td>5,300億円程度</td> </tr> <tr> <td>建設地方債</td> <td>908億円</td> <td>965億円</td> <td colspan="3"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>臨時財政対策債</td> <td>587億円</td> <td>395億円</td> <td colspan="3"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>一般会計が対応する借入金残高</td> <td>3兆1,312億円</td> <td>3兆1,465億円</td> <td colspan="3">3兆900億円～3兆100億円程度</td> <td></td> </tr> <tr> <td>一人当たり残高</td> <td>83万円</td> <td>84万円程度</td> <td colspan="3">82～80万円程度</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>必要な公共投資を進めつつ、建設地方債の管理に留意し、臨時財政対策債も含めて計画的に活用していきます。 横浜方式のプライマリーバランス：令和4年度 +206億円、令和5～7年度：+210～+150億円程度</p> | | | | | 3年度決算 | 4年度予算 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 4か年計 | 一般会計市債活用額 | 1,494億円 | 1,360億円 | 1,300億円程度/年 | | | 5,300億円程度 | 建設地方債 | 908億円 | 965億円 | | | | | 臨時財政対策債 | 587億円 | 395億円 | | | | | 一般会計が対応する借入金残高 | 3兆1,312億円 | 3兆1,465億円 | 3兆900億円～3兆100億円程度 | | | | 一人当たり残高 | 83万円 | 84万円程度 | 82～80万円程度 | | | |
| | 3年度決算 | 4年度予算 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 4か年計 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 一般会計市債活用額 | 1,494億円 | 1,360億円 | 1,300億円程度/年 | | | 5,300億円程度 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 建設地方債 | 908億円 | 965億円 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 臨時財政対策債 | 587億円 | 395億円 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 一般会計が対応する借入金残高 | 3兆1,312億円 | 3兆1,465億円 | 3兆900億円～3兆100億円程度 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 一人当たり残高 | 83万円 | 84万円程度 | 82～80万円程度 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 取組指標 | 一般会計が対応する借入金残高総額 | |
|------|------------------|-----------|
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 3兆1,312億円 | 3兆100億円以下 |

| 2 | 市場から信頼される市債の安定的かつ円滑な発行 | 所管局 | 財政局、全局 |
|---|------------------------|-----|--------|
| <p>● 計画的な市債活用の一環として、市場動向を見据えた市債の調達先の最適化や市場ニーズに合った手法の多様化（ESG債*などの活用）を進め、引き続き、安定的な調達及び中長期的な調達コストの抑制に取り組みます。</p> <p>● 市債管理の透明性と債務償還能力に対する信頼を高めるため、市の財政状況や市債の発行・償還状況について、投資家の方々を中心に、広く市民の方々にも理解が促進するよう、「公債管理レポート（仮称）」として情報発信していきます。</p> | | | |

| 取組指標 | ①市債発行手法の多様化（ESG債などの発行） ②「公債管理レポート（仮称）」の公表 | |
|------------|--|----------------------------------|
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| ①検討 ②検討 | | ①発行 ②公表（令和4年度：試行、令和5年度以降：本公表） |

* ESG債とは、環境事業や社会貢献事業を資金使途として発行する債券をいう。

| 3 | 計画的・戦略的な投資管理の推進 | 所管局 | 財政局、全局 |
|---|-----------------|-----|--------|
| <p>● 一般会計や特別会計、企業会計における大規模な市債活用が必要な投資事業については、事業の計画段階で、一般会計負担や市債の活用額・償還財源、投資による事業効果の見込み等について明らかにするとともに、事業期間中や事業完了後といった時機を捉え検証を行います。</p> <p>● 市全体の投資事業を全体最適化する観点から、予算編成に先立ち、全体の投資水準の検討・調整を行い、計画的・戦略的な投資管理を行います。</p> | | | |

| 取組指標 | 投資管理の推進 | |
|------|--|---------|
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 公共事業評価制度の実施 横浜市経営会議や予算編成の中で投資事業の議論を実施 | 投資管理の推進 |

| 4 | 特別会計・企業会計等の更なる健全化の推進 | 所管局 | 財政局、経済局、健康福祉局、医療局病院経営本部、環境創造局、都市整備局、道路局、港湾局、水道局、交通局 | | | | |
|--|--|-----|---|---------|--|----------------|--|
| <p>● 特別会計及び企業会計については、引き続き、経営戦略（経営計画・会計運営計画）に基づき、経営基盤の強化や財政マネジメントの向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組みます。「経営計画」、「会計運営計画」については、債務ガバナンスを更に強化する観点から、4年間の計画に加えて、10年間の収支見通しを盛り込みます。</p> <p>● 「社会経済情勢の変化等により一般会計での負担が必要となった事業」について、これまでの対応を踏まえながら、以下のとおり、計画的に対応していきます。</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>南本牧埋立事業</td> <td>◆ 令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円）</td> </tr> <tr> <td>（一財）横浜市道路建設事業団</td> <td>◆ （一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円）</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">*表中の債務額及び収支不足額は、平成15年に公表した「中期財政ビジョン」等において示した額</p> | | | | 南本牧埋立事業 | ◆ 令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円） | （一財）横浜市道路建設事業団 | ◆ （一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円） |
| 南本牧埋立事業 | ◆ 令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円） | | | | | | |
| （一財）横浜市道路建設事業団 | ◆ （一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円） | | | | | | |

| 取組指標 | ①経営計画、会計運営計画 ②社会経済情勢の変化等により一般会計での負担が必要となった事業等への対応 | |
|---|--|---|
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| ①経営計画、会計運営計画の計画期間：4年 ②令和3年度負担額：178億円（埋立事業）、279億円（（一財）横浜市道路建設事業団） | | ①経営計画、会計運営計画における収支見通しの長期化（10年以上） ②計画的に縮減 |

目標

戦略的なまちづくりによる将来の税収確保や国・県支出金などの特定財源の積極的な確保など、あらゆる機会を生かした財源確保の取組により、財政基盤の強化が図られています。

行政DXによる納税者の利便性向上と税務行政の効率的で適正な推進により、市税収入の税収増と安定的な確保が図られています。

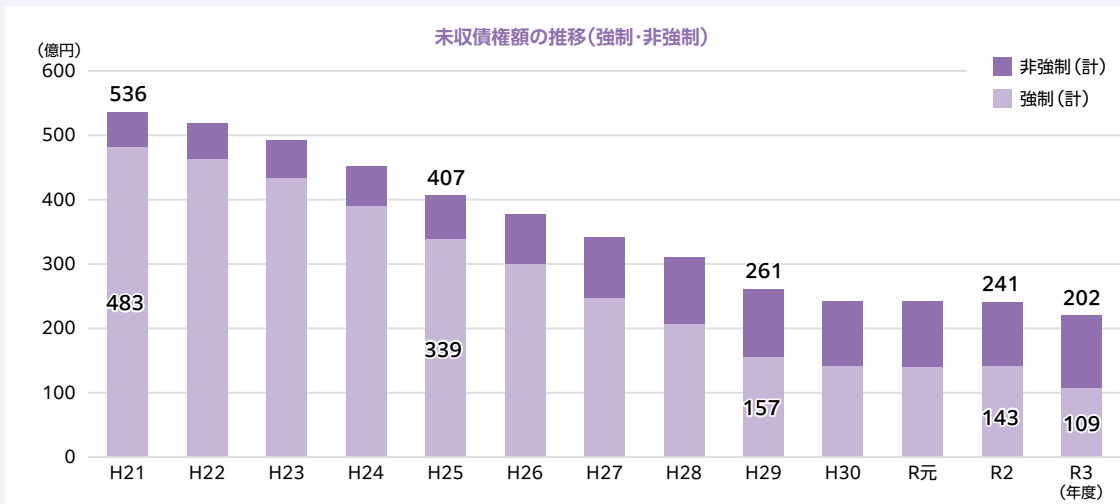
システム構築など全庁的な債権管理の更なる適正化を進め、未収債権額（滞納額）の縮減が図られています。

指標

| | 直近の現状値 | 目標値 |
|----------------------|--------|-------|
| 市税収納率 | 99.3% | 99.4% |
| 未収債権額 (一般会計・特別会計) | 202億円 | 170億円 |

現状と課題

- 住民情報系システムの標準化の取組として税務システムの再構築を進めており、市税に係る手続のオンライン化など納税者の利便性の向上を図る必要があります。
- デジタル技術の利活用により業務プロセスの見直しや公平かつ公正な賦課徴収の取組を進めていく必要があります。
- 長期的な市税収入の減少が見込まれる中、税務システムの再構築を契機として、より効率的な執行体制を検討し、税務調査を充実させることで税収を確保していく必要があります。
- 未収債権のうち、市税や国民健康保険料等の強制徴収債権については、一定の縮減が図られているものの、一方で非強制徴収債権の中には、縮減が伸び悩んでいるものも多く、債権の状況を踏まえ、適切な改善策を実施する必要があります。
- 現在構築中の財務会計システムの一つの未収債権管理システムを活用し、引き続き債権管理の更なる適正化に取り組む必要があります。
- ふるさと納税による税収への影響額は年々拡大し、看過できない水準にあるため、制度本来の趣旨に沿った見直しがされるよう国に要望を行う必要があります。また、財源確保の観点から、市へのふるさと納税を促進する必要があります。



(左図) 未収債権額の推移(強制・非強制)

*強制徴収債権：市税・国民健康保険料など
 非強制徴収債権：生活保護負担金・母子父子寡婦福祉資金貸付金など
 *未収債権額全体(左図)とは別途管理する債権
 ○産廃最終処分場行政代執行費
 国の同意を得た特別措置法の事業であり、本市としても、債務者への責任追及及び滞納処分を徹底するなど、厳正に対処しています。
 ○東京電力ホールディングス株式会社賠償請求金
 請求年度ごとに、東京電力側の支払いの判断が全て示された段階で、「原子力損害賠償紛争解決センター」にあっせんの申立てを行っています。

◎ 主な取組

| | | | |
|---|-----------------------------|-----|----|
| 1 | 戦略的なまちづくりによる税財源基盤の強化 | 所管局 | 全局 |
| <p>地域特性・地域資源を生かし、さらに規制緩和も活用した戦略的なまちづくりによる税収効果創出、データに基づいた要望行動の充実、保有資産の有効活用、課税自主権の検討など、あらゆる機会を生かし、今後、増大する財政需要に対応できるよう、財源確保策を強力に推進します。</p> | | | |

| | | |
|------|--|-----|
| 取組指標 | 税財源基盤の強化 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 保有土地売却益の有効活用：40億円(令和4年度) 横浜みどり税：約29億円(個人市民税18億円、法人市民税11億円) ※ 課税年度は令和5年度まで 法人税割超過課税分の収入額：約51億円 | |

既存の取組に加え、税財源基盤の強化に資する財源確保策を推進

| | | | |
|---|------------------------|-----|-----|
| 2 | 税務行政における行政DXの推進 | 所管局 | 財政局 |
| <ul style="list-style-type: none"> 地方税共通納税システム^{※1}の対象税目の拡大や特別徴収税額通知の電子化などeLTAXやマイナンバー制度の更なる活用により「いつでも」「どこでも」「簡単に」手続きができるよう納税者の利便性の向上を図ります。 令和7年度(令和8年1月)に予定している税務システム再構築を確実に推進し、AI-OCR^{※2}やRPA^{※3}などのデジタル技術の利活用を前提とした新しい業務プロセスを策定し事務効率化に取り組み、賦課から徴収まで一貫して公平かつ適正な賦課徴収事務を進めます。 <p>※1 地方税共通納税システム：地方税共同機構が運営する地方税ポータルシステム「eLTAX」を用い、全ての都道府県・市区町村へ、自宅や職場のパソコンから電子納税を行うことができる仕組み ※2 AI-OCR：「人工知能技術を取り入れた光学式文字認識機能」(Artificial Intelligence-Optical Character Recognition の略) ※3 RPA：「ソフトウェアロボットによる業務プロセス自動化」(Robotic Process Automation の略)</p> | | | |

| | | |
|------|---|-----|
| 取組指標 | 税務行政における行政DX | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <p>eLTAX電子申告利用率 法人市民税：82.3% 償却資産：66.8% 個人市民税(特別徴収)：73.2% 事業所税：36.9%</p> | |

税証明の電子申請の拡充、電子申告や申請手続等の電子化を推進
eLTAX電子申告利用率
法人市民税：90.0%
償却資産：80.0%
個人市民税(特別徴収)：80.0%
事業所税：50.0%

| | | | |
|---|--------------------|-----|-----|
| 3 | 市税収入の安定的な確保 | 所管局 | 財政局 |
| <ul style="list-style-type: none"> 多様な納付手段の広報など滞納発生の未然防止を図るとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえながら現年課税分を中心とした早期未納対策を進め、市税収入の安定的な確保を図ります。 税務DXの推進により効率的な執行体制を構築し、税務調査の一層の充実を図ることで税収増に取り組みます。 | | | |

| | | |
|------|--------------|-----|
| 取組指標 | 市税収納率 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <p>99.3%</p> | |

99.4%

| | | | |
|---|------------------------|-----|------------|
| 4 | 全庁的な債権管理の適正化の推進 | 所管局 | 財政局、健康福祉局等 |
| <p>更なる債権管理・回収促進を図るため、非強制徴収債権においては、弁護士を活用したノウハウの提供等に取り組みます。また、令和6年度に予定している「未収債権管理システム」の導入により、全庁的な債権管理・回収促進の適正化を図ります。</p> | | | |

| | | |
|------|------------------|-----|
| 取組指標 | 未収債権額(一般会計・特別会計) | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <p>202億円</p> | |

170億円

| | | | |
|--|----------------------|-----|-------------|
| 5 | 本市へのふるさと納税の推進 | 所管局 | 財政局、政策局、関係局 |
| <ul style="list-style-type: none"> より多くの方から、制度を通じて本市を応援していただけるよう、返礼品の拡充、寄附者の利便性の向上、寄附金活用状況の見える化を進めます。あわせて、制度本来の趣旨に沿った見直しができるよう、国に要望を行います。 事業単位で寄附金を募集する、クラウドファンディング型のふるさと納税について、相応しい事業への活用を図ります。 地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)の活用を進めます。 | | | |

| | | |
|------|---------------|-----|
| 取組指標 | 本市へのふるさと納税 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <p>3.37億円</p> | |

20億円

目 標

本市が保有する土地・建物等を経営資源として総合的に捉え、保有の在り方・維持管理・利活用の最適化を図る「ファシリティマネジメント^{*}」の取組が進むとともに、財政ビジョンにおける資産経営の考え方が広く理解・共有されています。

資産の利活用に当たっては、資産情報を市民・企業と共有した上で、取得や利用の経緯といった資産の特性や、まちづくりの視点等を踏まえ、柔軟な発想や多様な公民連携により地域課題の解決や財源確保につなげる等、価値の最大化が進んでいます。

将来の人口や財政を見据えた公共施設の適正化に向けて、施設の将来像や方向性の検討・見直しが行われるとともに、公共工事等が安定的・効率的に実施され、施設の長寿命化を基本とした計画的かつ効果的な保全更新が着実に進んでいます。

※ファシリティマネジメント：本市が保有する施設・資産とその環境（ファシリティ）を、都市経営の観点から総合的に企画、管理、利活用する経営活動

指 標

未利用等土地の適正化

| 直近の現状値 | 目標値 |
|----------------------|---|
| 未利用等土地の総面積 約100ha | <ul style="list-style-type: none"> 資産所管局別「未利用等土地の適正化計画（仮称）」の策定 12haを適正化（利活用）（4か年） |

多様な主体との協働・共創による保有資産の新たな価値の創出

| 直近の現状値 | 目標値 |
|---|-----------------------------|
| サウンディング型市場調査 事業提案型公募売却等 保有土地情報の公表 | 多様な公民連携による 協働・共創型の利活用の推進 |

公共施設の適正化に向けた「個別施設計画^{*}」の改定

| 直近の現状値 | 目標値 |
|--------|---------|
| 0/31計画 | 31/31計画 |

※国・地方公共団体等が策定した「インフラ長寿命化行動計画」：「公共施設等総合管理計画」に基づき、長寿命化など個別施設ごとの具体の対応方針を定めたもの。本市では、令和3年度末時点で31計画を策定済。

現状と課題

- 市場性の高い土地は利活用が進む一方、未利用・暫定利用でポテンシャルを発揮しきれていない土地（未利用等土地）が令和3年度末時点で約100haあります。持続可能な市政運営を進めるためには地域課題解決の可能性や財源への寄与等、様々な可能性を持つ重要な資源として資産を有効活用し、適正化することが必要です。
- 人口減少・超高齢社会が到来し、市税収入の減少が見込まれる中、公共施設の老朽化に伴い保全更新の需要は大幅に増大する見通しとなっています。施設が提供する機能・サービスの持続的な維持向上を図っていくためには、ファシリティマネジメントを推進することにより、計画的かつ効果的な保全更新を着実に進めながら、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に見合った水準へと「適正化」していくことが不可欠な状況です。

財政ビジョンにおける未利用等土地の適正化目標

基準時点（2021年度末）における未利用等土地と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち

- 2030年度までに30haを適正化
- 2040年度までに60haを適正化

財政ビジョンにおける公共建築物の適正化目標

一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量（＝総床面積）について

- 2065年度：基準時点（2021年度末）から少なくとも1割を縮減
- 2040年度：基準時点以下に縮減（現状より増やさない）

◎ 主な取組

| | | | |
|---|----------------------------------|-----|------------|
| 1 | ファシリティマネジメントの推進に向けた仕組みづくり | 所管局 | 財政局、関係局、全区 |
| <p>ファシリティマネジメントを全庁的に進めるため、資産・公共施設に関する既存の方針を見直すとともに、庁内の推進体制の見直し等、財政局の総合調整機能の強化を図ります。また、新たな財務会計システムの構築等により資産・施設情報の収集、一元化・見える化及びデータ活用を進めるとともに、職員の意識改革や人材育成に取り組むなど、資産の適正な維持管理、効果的な活用を推進します。</p> | | | |

| | | |
|------|-------------------------------------|--|
| 取組指標 | 資産・公共施設に関する既存方針の見直し等 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 横浜市資産活用基本方針及び横浜市公共施設管理基本方針によるマネジメント | 資産活用基本方針の改定及び公共施設等総合管理計画の策定、庁内推進体制の見直し、資産・施設情報の収集、一元化・見える化、データ活用 |

| | | | |
|--|---------------------------|-----|------------|
| 2 | 資産の戦略的利活用による価値の最大化 | 所管局 | 財政局、関係局、全区 |
| <p>廃校等の用途廃止施設がある土地、社会経済状況の変化等で暫定利用となっている土地などの未利用等土地について、全庁的な方針の下、資産所管局が適正化の計画を策定します。計画の推進に当たっては、資産の棚卸しを継続して未利用等土地を幅広く捕捉するとともに、区役所や関係局との連携を緊密に図りながら、情報の更なるオープン化や多様な公民連携により、地域課題の解決や財源確保等に向けた利活用に取り組めます。</p> | | | |

| | | |
|------|---------------------|--|
| 取組指標 | 資産の適正化を推進する計画の策定、取組 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 未利用等土地の総面積約100ha | <ul style="list-style-type: none"> 適正化ガイドラインの策定、「未利用等土地の適正化計画（仮称）」の策定 12haを適正化 |

| | | | |
|--|-----------------------------------|-----|------------|
| 3 | 公共施設が提供する機能・サービスの持続的な維持・向上 | 所管局 | 財政局、関係局、全区 |
| <p>長寿命化を基本とした計画的かつ効果的な保全更新を進めるとともに、公共施設の適正化を目指し個別施設計画の見直しを行い、3つの原則*に基づく公共施設マネジメントを推進します。特に公共建築物については、規模効率化の目標（2065年度の施設総量を、2021年度時点から少なくとも1割縮減）の達成に向けて、再編整備等による施設規模・配置の最適化に取り組みます。</p> | | | |

| | | |
|------|-------------------------|---------|
| 取組指標 | 公共施設の適正化に向けた「個別施設計画」の改定 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 0/31計画 | 31/31計画 |

*財政ビジョンで位置付けた、公共施設マネジメントに当たっての3つの基本原則（保全・運営の最適化、施設規模の効率化、施設財源の創出）。

| | | | |
|---|-------------------------------------|-----|----------|
| 4 | 働き方改革の推進と生産性向上への取組（政策38-3再掲） | 所管局 | 財政局、関係区局 |
| <p>公共工事等の品質を確保し、週休2日制の確保や施工時期の平準化など、市内中小企業の働き方改革を支援します。また、CCUS*の活用などによる技術者や技能労働者の経験年数・技術力に応じた適切な評価と処遇の改善、BIM/CIM*の活用やi-Construction*の推進による調査・設計・施工・管理の効率化など生産性向上に寄与する取組を進めます。</p> | | | |

| | | |
|------|---|------|
| 取組指標 | 週休2日制確保適用工事の発注率 (週休2日対象工事・公告件数/週休2日対象件数) | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 0.64 | 1.00 |

*CCUSについては、政策38の注釈を参照。BIM/CIM、i-Constructionについては、戦略9の注釈を参照。

| | | | |
|--|---|-----|----------|
| 5 | 時代に即した公共工事等の適正な発注と担い手の育成（政策38-4再掲） | 所管局 | 財政局、関係区局 |
| <p>公共工事等の品質確保・生産性向上のために、優良工事施工者表彰等による技術者の育成と意欲の向上、総合評価落札方式による時代に即した公共工事等の適正な発注と若手技術者等の担い手の育成を図ります。</p> | | | |

| | | |
|------|------------------------|-------------|
| 取組指標 | 本市工事発注における総合評価落札方式の適用率 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 4.7% | 5%程度確保（毎年度） |

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挙げられています。

指標

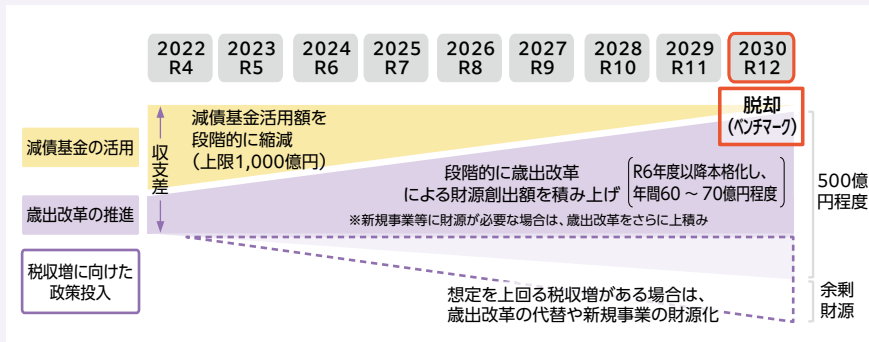
歳出改革や財源確保により収支差を解消

| 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 | 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) | 所管局 | 総務局、財政局、政策局、全区局 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---------|-----------------|---------|--|--|-------|---------|----------|----|-------------|-------|---------|---------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> 「政策・施策・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更なる適正化、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。 <small>*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・保有し経営判断に生かす仕組み</small> 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。 | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <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 | 300億円程度 | 1,000億円 |
| | 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 | | | | | | | | | | | |

| | | |
|-------------|---|--|
| 取組指標 | 歳出改革の推進 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 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上で、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 |

| | | | | | |
|---|----------------------------------|-----|-----------------|--|--|
| 2 | 歳出ガバナンスの強化(行政運営2-(2)一部再掲) | 所管局 | 財政局、政策局、総務局、全区局 | | |
| 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根拠(エビデンス)に基づく政策形成(EBPM)を実践します。 | | | | | |

| | | |
|-------------|--|---|
| 取組指標 | 歳出ガバナンスの強化 | |
| | 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上で、収支不足を解消 |

| | | | | | |
|--|-----------------|-----|-----------------|--|--|
| 3 | 財源確保等の徹底 | 所管局 | 財政局、総務局、政策局、全区局 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 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。 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、財源の多様化・充実に取り組みます。 | | | | | |

| | | |
|-------------|--|--------------------------------------|
| 取組指標 | 財源確保等の徹底 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 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 |

| | | | | | |
|---|---|-----|---------|--|--|
| 4 | 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) | 所管局 | 政策局、全区局 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 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。 【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】 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。 | | | | | |

| | | |
|-------------|---|---------------------|
| 取組指標 | 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) | |
| | 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) ②0件 | ①2,700件(4か年) ②5件 |

目 標

中期的な財政見通しや長期財政推計等の財政情報を作成し、市民の皆様へ効果的に発信することにより、財政運営の透明性の確保・向上が図られているとともに、財政の現状・未来像が「共有」され、財政を身近に捉える「共感」(自分事化)が生み出されています。

市民・事業者ニーズに合った財政情報・データを公表し、利活用されるなどにより、市政へ参画等の「共創・協働」につながる環境の整備が推進されています。

国の地方税財政制度の充実に向けて、大都市の行政現場の実態や客観的なデータに基づき、本市や指定都市における課題を分かりやすく発信し、国に対して適時適切な課題提起や提案・要望を行っています。

指 標

将来財政の共有

| 直近の現状値 | 目標値 |
|---|--|
| 中期財政見通し： 中期計画策定時、毎年度の予算編成開始時、予算案公表時 長期財政推計： 令和2年9月公表 (令和4年1月更新) | 中期財政見通し： 中期計画策定時、毎年度の予算編成開始時、予算案公表時 長期財政推計： 中期計画策定時・最終振り返り時、将来人口推計更新時 |

財政ビジョンの周知・理解促進

| 直近の現状値 | 目標値 |
|----------------------------|-----------|
| 財政ビジョン(素案)の パブリックコメント実施 | 双方向型広報の実施 |

現状と課題

- 厳しい財政状況の中で、持続可能な財政としていくためには、市民や議会、行政の3者がこれまで以上に財政の現状と未来像を共有した上で、「施策の推進と財政の健全性の維持」を両立するための取組を推進する必要があります。
- 市民の皆様が財政運営に対し関心を持ち、理解を深め、更には市政への参画へとつなげていくためには、広報冊子やWebサイトなど様々な媒体を活用し、市民が得たいと思う情報・データをわかりやすく、利活用しやすい形でタイムリーに発信していくことはもとより、行政サイドからの一方的・画一的な情報発信だけではなく、様々な世代等に合わせた財政出前講座の開催などアウトリーチ型広報の取組を強化する必要があります。また、市民協働型広報など時代感覚に沿った広報展開をしていくことも重要です。
- 地方自治体の財政運営の前提となる国の地方税財政制度は、大都市の特性や基礎自治体の実態を十分に反映したものになっているとは言えません。従来から、他の指定都市等とも連携して提案・要望を行ってきましたが、今後も、客観的なデータ等を用いて粘り強く働きかけを続けることが重要です。

財政見える化ダッシュボード



【出典】横浜市財政局

◎ 主な取組

| | | | |
|---|---------------------------------|-----|---------|
| 1 | わかりやすく、利活用しやすい財政情報の公表・共有 | 所管局 | 財政局、全区局 |
| <ul style="list-style-type: none"> 中期財政見通しや長期財政推計を公表するとともに、中期財政見通し・長期財政推計や財政状況を全区局と共有します。また、将来的な市費負担が大きく見込まれる施策・事業については、中・長期の将来コストを原則公表するなど、中・長期的な視点により財政運営を進めます。 予算・決算（財務書類、財政ビジョンのデータ集等を更新したアニュアルレポート含む）などの公表資料については、ペーパーレス化の観点も踏まえ、Webサイト主体に、わかりやすさを重視した広報に取り組むとともに、SNSを活用するなど、市民のもとへ届く形での発信を積極的に進めます。また、事業内容や事業評価の概要などを見える化し、情報提供だけでなく、市民協働や公民連携につなげます。 | | | |

| | | |
|------|---|---|
| 取組指標 | 財政情報の公表・共有（財政運営1 取組指標一部再掲） | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 中期財政見通し及び長期財政推計の公表 「横浜市の財政状況」（財務書類）の公表 財政見える化ダッシュボードの公表 | <ul style="list-style-type: none"> 中期財政見通し及び長期財政推計の公表 統一的な基準に基づく財務書類（セグメント情報）の充実 アニュアルレポートや「公債管理レポート（仮称）」の公表 |

| | | | |
|--|-------------------------|-----|-----|
| 2 | 共感につなげる双方向型広報の充実 | 所管局 | 財政局 |
| <ul style="list-style-type: none"> 様々な財政情報を活用して、市民の皆様への財政出前講座など双方向型広報に取り組むとともに、オンライン講座や市民協働による発信を進めます。 市職員が、財政状況を「自分事」と捉えて、各事務事業を実施するよう、出前講座などを通じて、財政状況を共有します。 | | | |

| | | |
|------|-------------------------------------|-------|
| 取組指標 | 「財政状況に対する理解が深まった」と答えた財政講座参加者（市民）の割合 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | 85.9% | 88.9% |

| | | | |
|--|--------------------|-----|---------|
| 3 | オープンデータの加速化 | 所管局 | 財政局、関係局 |
| <p>財政データを活用して、調査・分析や事業提案などが進むよう、現存する財政データは、過年度分も含めて、原則全てをローデータ*で公表します。</p> | | | |

| | | |
|------|---|---|
| 取組指標 | 財政データの公表（財政運営1 取組指標一部再掲） | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 「横浜市の財政状況」（財務書類）、長期財政推計の公表 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」の数値データの公表 | <ul style="list-style-type: none"> 統一的な基準に基づく財務書類（セグメント情報）の充実 アニュアルレポートや「公債管理レポート（仮称）」の公表 |

* ローデータ：手を加えていない状態のデータ

| | | | |
|---|---------------------------|-----|-----|
| 4 | 地方税財政制度の充実に向けた課題提起 | 所管局 | 財政局 |
| <p>国の地方税財政制度の充実に向けて、国と地方の税源配分の見直し、地方交付税の充実・確保、臨時財政対策債の見直し等の構造的な課題に対し、大都市の行政現場の実態や客観的なデータに基づく課題提起及び提案・要望に、他の指定都市とも連携しながら、適時適切に取り組みます。また、時々の状況変化に伴う財政運営上の課題を踏まえ、機動的な提案・要望を行います。</p> | | | |

| | | |
|------|---|--|
| 取組指標 | 国への提案・要望 | |
| | 直近の現状値 | 目標値 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 横浜市「国の制度及び予算に関する提案・要望」 指定都市「大都市財政の実態に即応する財源の拡充についての要望」 指定都市「国の施策及び予算に関する提案」 | <p>様々な要望の機会を捉え、国の制度における構造的な課題に対し粘り強く働きかけを行うとともに、時々の社会経済状況の変化に伴う財政運営上の課題を踏まえ、機動的な提案・要望を実施</p> |