

令和 7 年 2 月 21 日

大都市制度・行財政改革特別委員会

総務部政策法務課（経営推進担当）

浜松市行政経営推進プランの見直しについて

1 趣旨

- ・前期実施計画（計画期間：令和 2 年度～令和 6 年度）の終了に合わせ、総論（計画期間：令和 2 年度～令和 11 年度）の一部を見直すもの。
- ・見直し後の総論に基づき、後期実施計画（計画期間：令和 7 年度～令和 11 年度）を策定するもの。

2 内容

（１）総論の見直し

- ・資料 1 浜松市行政経営推進プランの見直しについて
- ・資料 2 浜松市行政経営推進プラン【総論】（概要版）（案）
- ・資料 3 浜松市行政経営推進プラン【総論】（案）

（２）後期実施計画の策定

- ・資料 4 浜松市行政経営推進プラン 後期実施計画一覧（案）
- ・資料 5 浜松市行政経営推進プラン【後期実施計画】（案）

3 公表時期 令和 7 年 3 月

1. 現行の行政経営推進プランの概要【総論】

行政経営推進プラン【総論】令和2年度～令和11年度

(1) 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(ヒト(人)・モノ(物)・カネ(金)・データ(情報))**を市民福祉の向上や必要な投資に充当します。

3つの柱

3つの柱…基本理念を実現するための重要な考え方

健全財政の堅持

- 公平・適正な賦課と徴収による収収の確保
- 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

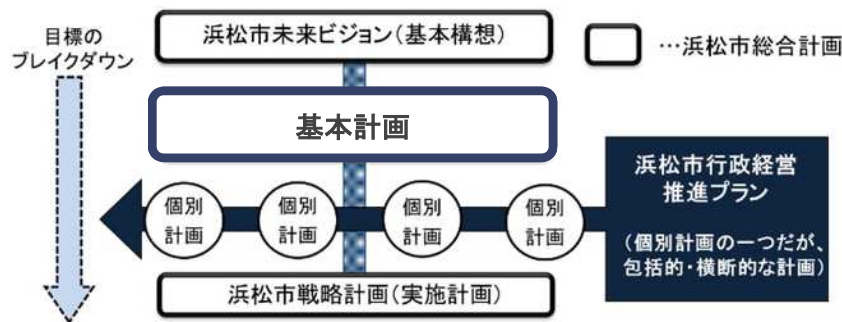
- 高い生産性を持つ職員により、市民ニーズの多様化等に対応した事業成果の実現
- 職務環境が整備され、残業時間が減少、休暇取得が増加

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

(2) 位置付け・実施期間

- ・ 推進プランの位置付け



- ・ 推進プランの実施期間



2. 前期実施計画の状況

行政経営推進プラン【前期実施計画】令和2年度～令和6年度

(1) 取組数

健全財政の堅持	生産性の向上	稼ぐ力の増強	合計
5取組	10取組	4取組	19取組

(2) 進捗状況(令和5年度末時点)

※複数の項目に該当する取り組みについては、主な内容で分類

進捗状況	R5年度計19取組	主な取組内容(H30基準値→R5実績値)
進んでいる/計画どおり	15取組(78.9%)	・総人件費の適正化(総人件費:90,837百万円→89,031百万円) ・市債残高の削減(市民一人あたり市債残高:570千円→553千円) ・適正な収入の確保(個人市民税納期内収納率:95.33%→95.81%)
遅れている	4取組(21.1%)	・税外収入等確保(寄附・協賛獲得の拡大) (寄附・協賛件数:50,793件→143,769件(R5目標値176,800件)) ・行政手続きのオンライン化(オンライン化率:R3実績43%→79%(R5目標値85%))

(3) 財政効果額(令和5年度まで)

100.4 億円

削減額 42.3億円
増収額 58.1億円

3. 社会環境の変化

①公務員の成り手不足・離職率の増加

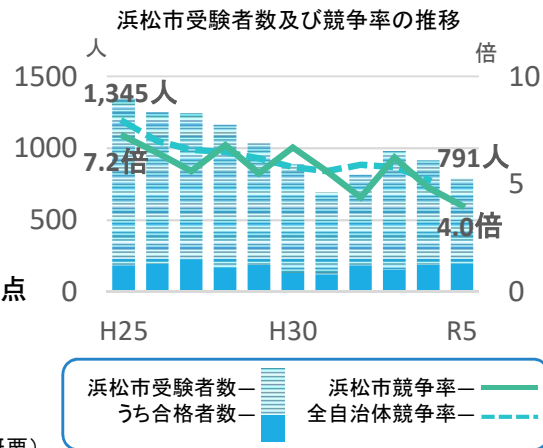
- ・受験者数、競争率の減少 H25:1,345人(7.2倍)⇒ R5:791人(4.0倍)
- ・一般行政職30歳未満の離職者数【全国】H25:1,564人⇒R4:4,244人(総務省:地方公務員の退職状況等調査)【浜松市】H25:12人⇒R4:17人

②デジタル化のニーズの高まりとDX化の加速

R2.12「自治体DX推進計画」の策定、R3.6「デジタル社会の実現に向けた重点計画」閣議決定、R3.9「デジタル庁」発足

③テレワークの推進、時差出勤などの働き方の多様化

- ・テレワークの導入自治体数 R3.10:916団体 ⇒ R5.10:1,102団体(総務省:地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要)
- ・業務上の早出、遅出の導入自治体数 R2.4:674団体 ⇒ R5.4:839団体(総務省:地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果)
- ・浜松市の状況 R2.4より在宅勤務、時差出勤の拡大を実施
実施状況:在宅勤務:30人 時差出勤:923人 ※1カ月に1回以上利用した人数(R5年度の1カ月平均)



4. 【総論】の見直し

(1) 基本理念

総合計画基本計画でウェルビーイングの視点が取り入れられることに伴う見直し。

市民福祉の向上

市民のウェルビーイングの向上

(2) 3つの柱

- ・ 人口減少が本格化する2030年を前に、「**ヒト**」が最も重要な経営資源となることに着目。
- ・ 従前の「生産性の向上」に、「ヒト」の確保や職員の育成、人材の価値を最大限に生かす組織体制の整備の視点を付加。

生産性の向上

組織力の向上

5. 後期実施計画の策定

行政経営推進プラン【後期実施計画】令和7年度～令和11年度

(1) 重点取組事項の設定

【前期】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

【後期】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に向けた取組み

- ・ 新型コロナで取組みが加速した、DX(デジタルトランスフォーメーション)について、高い効果が見込まれることから、引き続き積極的に取り組み、更なる行財政改革を推進していく。

(2) 取組数・内容

健全財政の堅持	組織力の向上	稼ぐ力の増強	合計
8取組	12取組	4取組	24取組

※複数の項目に該当する取り組みについては、主な内容で分類

- ・取組内容の概要は、「資料4」のとおり

(3) 財政効果の見込み

算定中

はじめに

- 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、「浜松市行政経営推進プラン」を策定

第一章 想定される社会状況と経営資源の姿

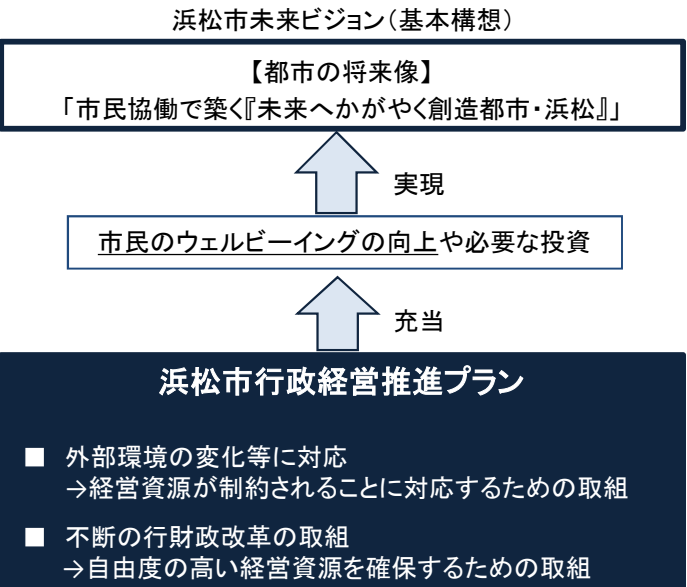
経営資源	想定される社会状況	想定される経営資源の姿
ヒト(人)	■ 人口減少、少子高齢社会の更なる進行 ■ 生産年齢人口の減少 ■ 高齢者ニーズ、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応	■ 市民サービスを提供するために必要な職員の確保が困難 ■ 新たなニーズや、不測の事態に対応するための人的な自由度が不足
モノ(物)	■ 都市化の進展や人口増加により整備が進められた公共施設(タテモノ資産・インフラ資産)の老朽化 ■ 人口密度の低下による都市のスポンジ化	■ 公共施設(タテモノ資産・インフラ資産)の改修・更新対応が必要 ■ 利用者の少ない同種・類似の公共施設等の増加
カネ(金)	■ 激甚化する自然災害や新たな感染症など、想定を超える危機の発生 ■ 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	■ 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)
データ(情報)	■ データ流通量の増大、多様性・即時性の向上 ■ AI・IoTなどのICT技術の発展	■ データの重要性、付加価値の認識 ■ 発展著しいICT技術の活用

第二章 推進プランの目的

【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の不断の見直し
- 有効性の観点から事業の再構築
- 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

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当



第三章 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当します。

【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

組織力の向上

- 市民サービスを安定的に提供できる組織体制の確保
- 職員の生産性の向上
- 市民ニーズの多様化等に対応した事業成果の実現

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

第四章 基本構成

【位置付け】

- 浜松市総合計画に基づく個別計画の一つだが、包括的・横断的な計画
- 事業を「どのように行うか」という方向性や具体的な取組を示すもの

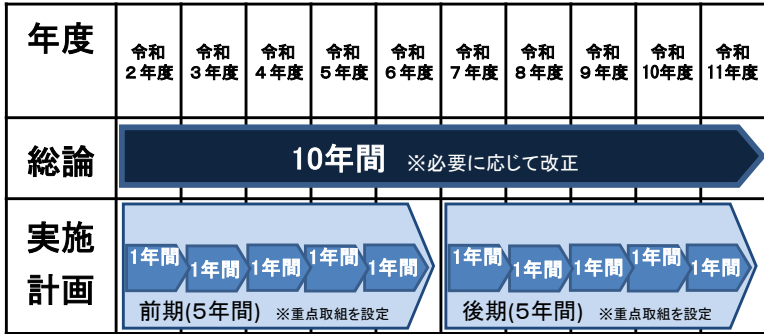
【構成、取組期間】

＜総論(10年間)＞

- 理念・目標など基本的な指針
- 長期的な視点に基づき、一貫性・継続性を確保

＜実施計画＞

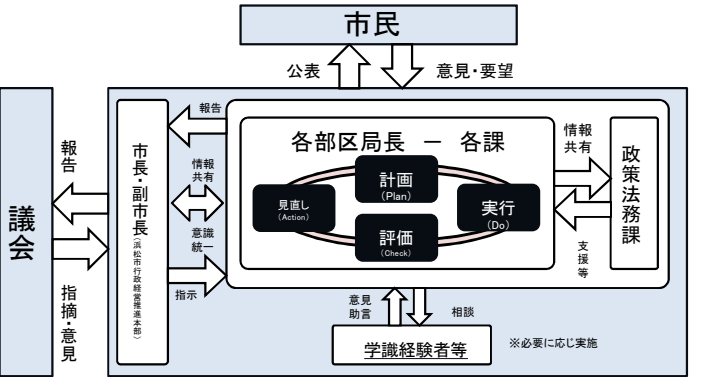
- 個々の具体的な取組を示し、その実践と進捗管理



※前期重点取組: 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
※後期重点取組: DXの推進による組織力向上に向けた取組

【推進体制、実施計画の見直し・報告・公表】

- 「浜松市行政経営推進本部」の設置
- PDCAサイクルによる見直し
- 議会報告、市民の皆様への公表
- 学識経験者等第三者からの助言



第五章 改革・改善の実施

【見直しの視点】

- 民間活力の導入
- 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
- 民間の力を引き出すための規制の見直し
- AI・RPA等のICTツールや先端技術の利活用促進
- 先進的取り組み(他都市、民間等)の積極的な導入

【取組項目】

- 1 組織・機構の最適化
- 2 事業の再構築
- 3 経営資源の見直し

※下線は主な見直し箇所

(案)

浜松市行政経営推進プラン

【総論】

令和2年度～令和11年度

令和元年4月

(令和7年3月改訂)

浜松市

目 次

< はじめに >	1
第一章 想定される社会状況と経営資源の姿.....	2
第二章 推進プランの目的	5
第三章 基本理念・3つの柱	6
第四章 基本構成	10
1 位置付け.....	10
2 構成.....	10
3 取組期間.....	10
4 推進体制.....	11
5 実施計画の見直し・報告・公表.....	11
第五章 改革・改善の実施	13
1 取組項目.....	13
2 経営管理.....	14
参考	15
1 行財政改革のあゆみ.....	15
2 参考指標.....	16
3 用語解説（50 音順）	21

「*」印のある用語は、21 ページ以降の用語解説にて説明があるものです。

< 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。

地方公共団体は、その事務を処理するに当たり、「最少の経費で最大の効果を挙げる」こと、「常にその組織及び運営の合理化」を図ることが求められます（地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 2 条*）。

本市はこれまで、部の統廃合など組織の合理化、委託化をはじめとしたゼロベースでの事業見直しなどの行財政改革の取り組みを、全国に先駆けて推進してまいりました。

しかし今後、人口減少・少子高齢社会の本格化、社会保障関連経費やインフラの老朽化に伴う歳出の増加、経済低成長時代による税収の伸び悩みなど、本市を取り巻く社会経済情勢は更に厳しさを増すものと想定されています。

これに対応するためには、まずは市が直面する未来をしっかりと見据え、長期的かつ新たな視点で、市役所のあり方について見直しを進めていく必要があります。

このため、AI*等先端技術を市の事業実施において実装し生産性の向上を図るなど、これまでとは一線を画した新たな行財政改革の取組を推進するための計画として、「浜松市行政経営推進プラン（以下「推進プラン」という。）」を策定することといたしました。

推進プランでは、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、本市の組織や事業のあり方などについて不断の見直しを進めてまいります。そして、必要な市民サービスを適正に実施する中で、新たなニーズや不測の事態に対応するための「自由度の高い経営資源」を確保し、持続可能な都市経営を実現してまいります。

なお、推進プランは、社会経済情勢の変化、国の法令改正や運用方針の変更などの外部要因や、組織・機構改正などの内部要因により影響があった場合には、必要に応じて柔軟かつ適切に見直しを実施し、内容の充実を図ってまいります。

人口減少・少子高齢社会の本格化や経済低成長社会により経営資源（ヒト・モノ・カネ・データ）が制約される中、本市が持続可能な都市経営を実現していくためには、まずは、今後想定される社会状況と経営資源の姿について、十分に認識していなければなりません。

その上で、本市の経営資源のあり方について、長期的な視点で見直しを進めていかなければなりません。

① ヒト（人）

<想定される社会状況>

- ✓ 人口減少、少子高齢社会の更なる進行
- ✓ 生産年齢人口*の減少
- ✓ 高齢者ニーズ、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応



<想定される経営資源の姿>

- ✓ 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
- ✓ 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

本市はこれまで、計画的な採用や、能率的かつ効果的な事業運営を念頭とした人的資源の見直しを進め、事業遂行に必要な適正人員の確保に努めてまいりました。

しかし今後、人口減少・少子高齢社会がますます本格化し、生産年齢人口は確実に減少することで、“ヒト”は官民双方にとって、これまで以上に希少な資源となります。

このため、市が市民サービスの担い手たる職員を適正に確保することは困難な状況となり、外部リソースの活用についても、労働力不足に起因する労務費の高騰により、経済性の観点からのアウトソーシングが、人的資源の有効な見直し手段とならなくなる可能性もあります。

また、老年人口*の増加に伴う社会保障関連事業や、多様化・複雑化する市民ニーズに対応するための事業は、今後も増加傾向にあり、これに対応するための人材を確保する必要があります。

このため市は、保有する人的資源の能力向上や、“ヒト”を“モノ”で代替するAIの積極的な利活用などを図ることで、今後、社会的にも制約された人的資源で、いかに能率的かつ効果的に事業を遂行するか、継続的な見直しに取り組む必要があります。

② モノ（物）

＜想定される社会状況＞

- ✓ 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
- ✓ 人口密度の低下による都市のスポンジ化*



＜想定される経営資源の姿＞

- ✓ 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
- ✓ 利用者の少ない同種・類似の公共施設等*の増加

本市はこれまで、公共建築物、道路・橋りょう、土地など公共施設等の活用・運営管理・処分の見直しについて、全国に先駆けて取り組んでまいりました。

しかし、近年の投資実績や更なる人口減少、人口密度の低下による都市のスポンジ化を考慮すれば、今後、老朽化が進む資産の維持管理・改修・更新経費の増大、公共施設等の遊休化や稼働率の低下への対応が必要となります。

このため市は、個々の公共施設等のあり方を抜本的に見直す中で、長寿命化などによる改修経費の抑制や将来の財政負担の平準化、施設の廃止・統合などに取り組むと共に、保有する公共施設等が最大限に活用されるよう、継続的な運用の見直しを図っていく必要があります。

③ カネ（金）

＜想定される社会状況＞

- ✓ 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
- ✓ 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



＜想定される経営資源の姿＞

- ✓ 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）

本市はこれまで、行財政改革や中期財政計画の着実な実施により、不測の事態が生じても市民サービスを安定的かつ継続的に提供できる、強固な財政基盤の構築に取り組んでまいりました。

しかし今後、社会保障関連経費や公共施設の改修・更新経費など、更なる歳出増加が見込まれる状況にあり、また、生産年齢人口の減少、これまで続けてきた経済低成長、生産性の伸び悩みなどを考慮すると、歳入の先行きは、非常に不確実な状況にあります。さらに、新型コロナウイルス感染症の発生を踏まえ、現時点では想定できないような新たな市民ニーズや行政課題が顕在化し、その対応が必要であることも、十分に考慮しなければなりません。

このため市は、能率的かつ効果的な財政運営を実現していくための組織運営のあり方や、事業見直しなどの行財政改革を、今後も着実に推進していく必要があります。

また、将来に向けた必要な投資や適正な市民サービスの安定的な供給、災害をはじめとした不測の事態などに迅速かつ柔軟に対応するための、財政的な自由度を確保していく必要があります。

④ データ（情報）

<想定される社会状況>

- ✓ データ流通量の増大、多様性・即時性の向上
- ✓ AI・IoT*などの ICT*技術の発展



<想定される経営資源の姿>

- ✓ データの重要性、付加価値の認識
- ✓ 発展著しい ICT 技術の活用

本市はこれまで、市民サービスの利便性を向上するためのデータの活用や、そのための情報システムの最適化など、情報化施策を推進してまいりましたが、市の内部にはまだ十分に活用されていないデータが眠っています。また、市の外部においても、膨大で多様性と即時性を備えたデータが、数多く存在します。

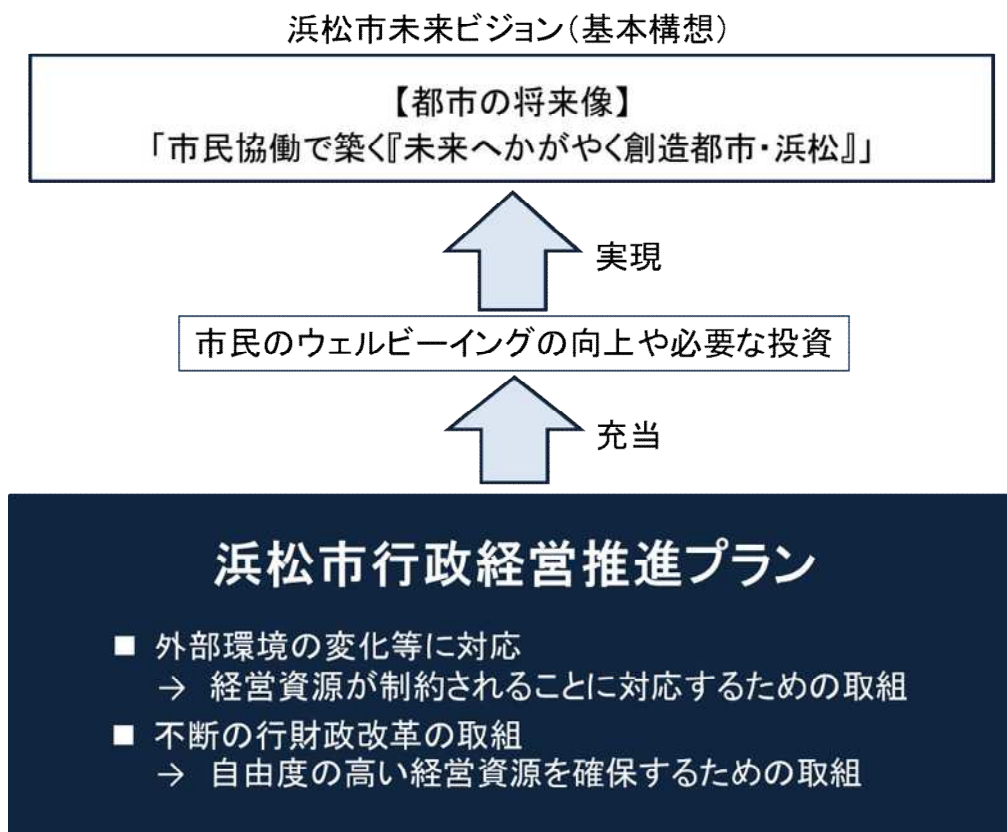
一方で、AI・IoTなどの技術向上は著しく、今後、ICT ツールを活用したデジタルデータの蓄積・分析などにより、産業・農業・医療福祉・防災・交通インフラなど様々な分野で新たな価値が創出されることが想定されます。データ（情報）は、「二十一世紀の石油」と言われるほど付加価値が高いもので、都市経営においても、これを十分に認識し、最大限利活用することが求められます。

このため市は、市の内部で保有する膨大なデータを、市・市民の権利利益の保護を図る中で適正に管理・デジタル化し、また、市の外部データについては積極的な収集・分析に努める中で、これを ICT ツールにより、市の能率的かつ効果的な事業見直しに活用していく必要があります。

第一章で示したとおり、今後、本市の経営資源は大幅に制約されることとなります。

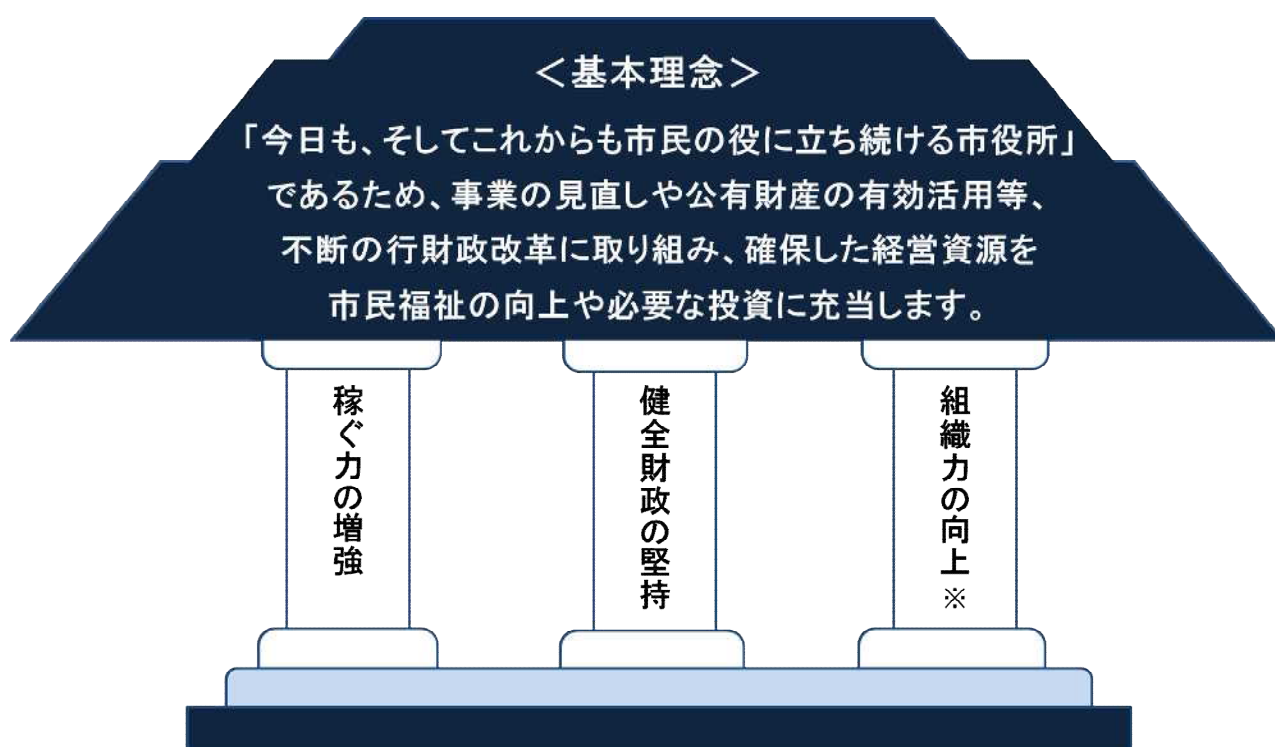
これに対応するため、将来を見据えた長期的かつ新たな視点で市の組織・機構のあり方について不断の見直しを行うこと、有効性の観点から事業の再構築に取り組むこと、能率的かつ効果的な事業遂行という観点から、ヒト・モノ・カネ・データといった経営資源の見直しに取り組むことを目的に、推進プランを策定するものです。

これにより、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当し、浜松市未来ビジョン（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。



推進プランを進めるにあたり、基本理念と、これを実現するための3つの柱を設定します。基本理念は、本市における行財政改革を推進する上での根本となる理念・目標であり、推進プランにおける「達成すべき市の姿」を示すものです。

3つの柱は、基本理念を実現するための重要な考え方です。それぞれ令和2年度から10年後のありたい姿を示し、その実現を目指して、第五章に掲げる具体的な取組を推進します。



※令和7年度より、3つの柱の内「生産性の向上」を「組織力の向上」に変更しました。

3つの柱

健全財政の堅持

健全財政の堅持とは、自然災害等の不測の事態が生じても市民サービスを安定的かつ継続的に提供できる強固な財政基盤を構築するため、収支の均衡がとれた規律ある財政運営を行うことを指し、いずれの財政指標においても良好な状態のことです。

本市の令和5年度決算時における地方公共団体の財政の健全化に関する法律(平成19年法律第94号)による健全化判断比率(実質赤字比率*、連結実質赤字比率*、実質公債費比率*、将来負担比率*)は、全て良好な状態にあります。

本市財政の健全化判断比率の状況

指標	本市 (R5決算)	経営状態(左に行くほど良好な状態)		
		健全段階	早期健全化段階	再生段階
実質赤字比率	黒字	●	11.25%	20%
連結実質赤字比率	黒字	●	16.25%	30%
実質公債費比率	3.8%	●	25%	35%
将来負担比率	— (△32.6%)	●	400%	

●:本市の状態

出典:浜松市の財政のすがた(令和6年度)

今後、将来の財政需要の増加が見込まれる中でも、健全化判断比率に限らず、財政状況を示す指標において良好な状態を維持し、引き続き健全財政を堅持する必要があります。

したがって、「健全財政の堅持」を柱の一つとし、10年後のありたい姿を以下のように定めます。

<10年後のありたい姿>

公平で適正な賦課と徴収により、市の税収は確保され、収支の均衡がとれた規律ある財政運営を実現しています。これにより本市の財政指標は、いずれも良好な状態にあり、必要な投資と適正な市民サービスを提供する上での、強固な財政基盤が構築されています。

3つの柱

組織力の向上

組織力とは、組織全体としての能力や効果を指す概念をいいます。

激甚化する自然災害、新型コロナウイルス感染症の発生など、近年、想定を超える危機が発生する中、今後の社会環境の変化に柔軟に対応し、市民の信頼と期待に応えていかななくてはなりません。

本市ではこれまで、新たな行政需要に対応するために最適な組織体制を整備し、適正な職員数の確保や人材育成による職員の資質向上を図るとともに、行政経営計画や業務改善リーダー研修、スマートジョブ運動等による生産性向上に向けた取り組みなどにより、組織力の向上に努めてまいりました。

今後、経営資源が更に制約される中においても、市民サービスの安定的な提供と質の向上をめざしていく必要があります。

特に“ヒト”に関する経営資源は、生産年齢人口の減少に伴う労働力の不足が想定されることもあり、今後は、人材の確保が大変重要になってきます。

また、“ヒト”に関する経営資源の見直しは、「働き方改革」という観点からも改善を要請されるものです。職員が働きやすい環境を整備するとともに、“ヒト”を“モノ”に変える ICT ツールの利活用、職員の能力向上、事業の再構築などにより労働の生産性の向上を図ることで、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる環境を構築するなど、組織全体のパフォーマンスの向上に取り組む必要があります。

したがって、「組織力の向上」を柱の一つとし、10年後のありたい姿を以下のように定めます。

<10年後のありたい姿>

労働力人口が減少する中においても、市民サービスを安定的に提供できる組織体制が確保され、職員が高い生産性をもって公務にあたっています。あわせて、多様な働き方ができる職場を整備することで、職員一人ひとりがその能力を最大限に活かしております。これにより、市民ニーズの多様化・複雑化や社会経済情勢の変化に適切に対応した事業成果を挙げています。

3つの柱

稼ぐ力の増強

稼ぐ力とは、市が税外収入を確保する取組のことです。

本市はこれまで、広告収入や市有財産の有効活用等を図ることで、税収に頼らない財源の確保に取り組み、一定の成果を挙げてまいりました。

税外収入確保の取組

取組内容		令和5年度 決算額
広告収入	庁内モニター広告、玄関マット広告、受付カウンター用椅子広告等	7,218 千円
	公共建築物のネーミングライツ*	6,901 千円
	Web サイトおよび広報印刷物への広告掲載	17,345 千円
	納税通知書封筒等への広告掲載	1,745 千円
市有財産の有効活用等	資産(土地)の売却	232,255 千円
	市役所本庁舎駐車場の有償貸し付け	2,847 千円
	太陽光発電事業のための小中学校の屋根貸し	836 千円
	市有施設への自動販売機設置に係る貸付	28,110 千円
その他	ふるさと寄附金の推進	2,933,060 千円
	企業版ふるさと納税制度の活用	2,991 千円
	ガバメントクラウドファンディングの活用	1,962 千円

今後、財政的自由度の低下が見込まれる中、自由度の高い財源を確保するため、地方公共団体においても、税外収入を「稼ぐ」という発想が重要になります。上記の税外収入確保の取組以外にも、PFI*、SIB*、ガバメントクラウドファンディング*といった様々な民間資金を獲得するための手法があり、これらを積極的に活用していく必要があります。

したがって、「稼ぐ力の増強」を柱の一つとし、10年後のありたい姿を以下のように定めます。

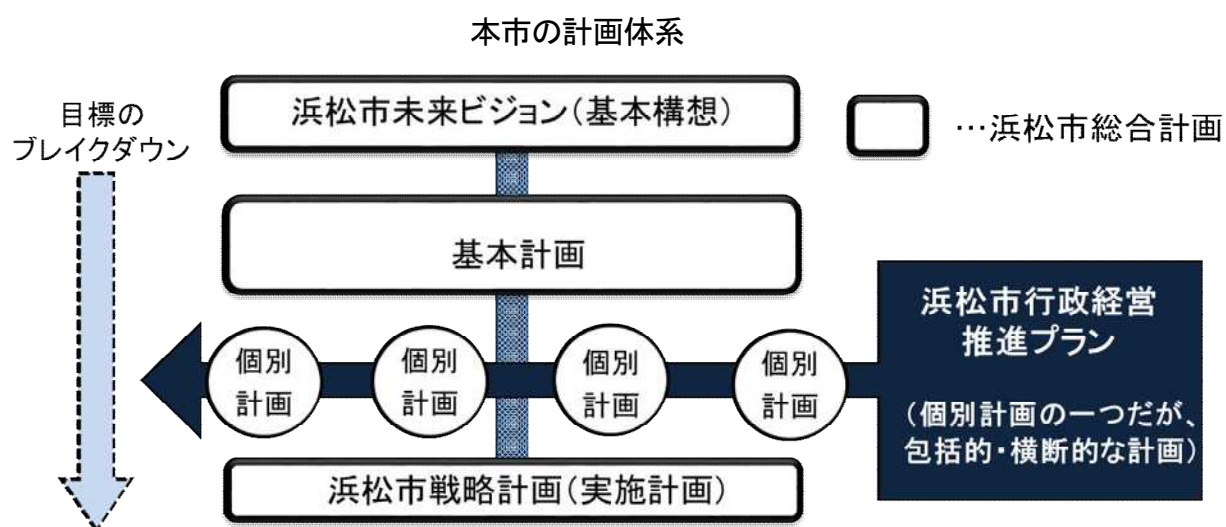
<10年後のありたい姿>

財政的自由度を高めるため、市が有する経営資源を最大限活用し、税外収入を積極的に確保しています。

1 位置付け

推進プランは、本市の最上位計画である「浜松市総合計画」に基づく個別計画の一つですが、組織及び運営の合理化、能率的かつ効果的な事業の実施という観点から、本市の経営資源のあり方について、ゼロベースで抜本的な見直しを行う、包括的・横断的な計画です。

他の個別計画が、主に「分野別の政策の方向性を示し、何を行うか」を示したものである一方、推進プランは「どのように行うか」という方向性や、それを実現するための具体的な取組を示すものです。



2 構成

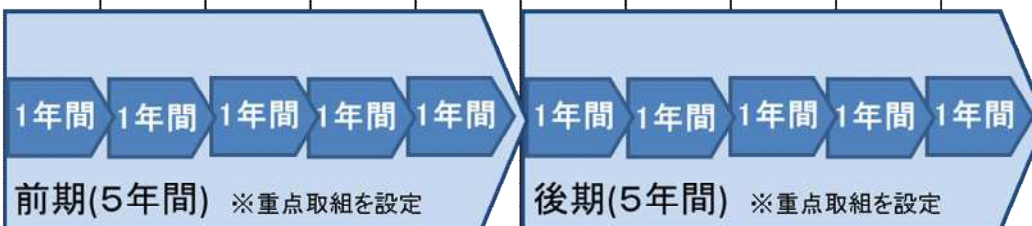
推進プランは、「総論」と「実施計画」の2層で構成します。「総論」は、新たな行財政改革の取組を推進する上での理念・目標など基本的な指針を示すもので、「実施計画」は、個々の具体的な取組を示し、その実践と進捗管理を行うものです。

3 取組期間

総論の取組期間は、「達成すべき市の姿」である基本理念の実現に向け、一貫性・継続性を確保するため、長期的に設定し、10年間（令和2年度から令和11年度まで）とします。

実施計画の取組期間は、社会経済情勢の変化や課題に機動的かつ集中的に対応するため、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。

推進プランの取組期間

	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
総論										
実施 計画										

※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り組みを重点取組としました。

※後期(5年間)は、DX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します。

4 推進体制

PDCA サイクルによる各部区局長（各課）の進捗管理に加え、推進プランを着実に推進するための庁内の最高機関として、市長を本部長とする「浜松市行政経営推進本部」を設置、計画の実践や進捗状況のチェック、見直しの指示等を行うことで、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、実施計画の取り組み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。

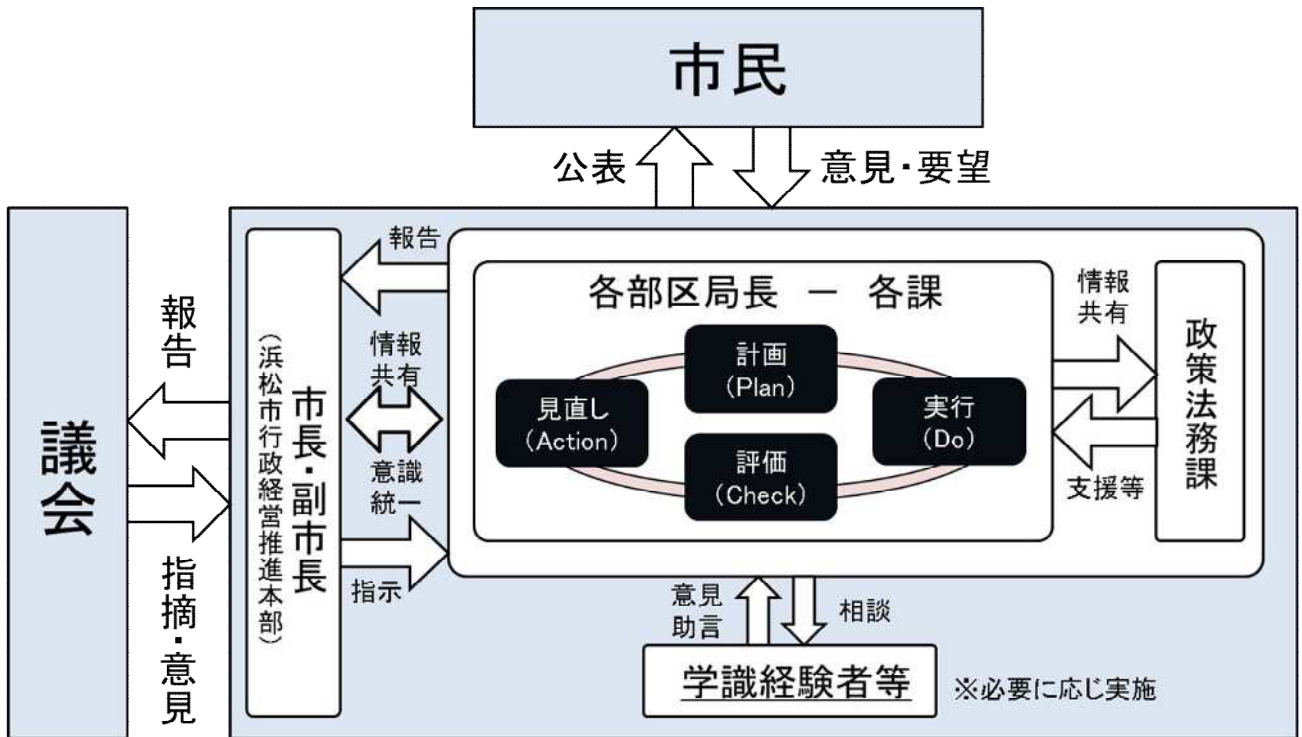
さらに、各部区局長（各課）が、内発的かつ自発的に取り組みを実施するよう、政策法務課が積極的な支援を実施してまいります。

5 実施計画の見直し・報告・公表

実施計画の進捗状況については、原則として1年ごとに、各部区局長（各課）が評価し、必要に応じ見直しを実施してまいります。

併せて、計画の取組状況を定期的に議会に報告し、ご指摘等をいただくと共に、市民の皆様にホームページで公表し、ご意見をいただくなど、市を挙げて計画を着実に実施してまいります。

推進プランの推進体制等



1 取組項目

第一章で掲げた「想定される社会状況と経営資源の姿」に対応するため、また、第三章で示した「基本理念」を達成するため、以下の視点を十分に踏まえ、組織・機構の最適化（取組項目1）、事業の再構築（取組項目2）、経営資源の見直し（取組項目3）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】

- 「浜松市民間活力の導入に関する基本方針（平成29年2月公表）」に基づく、完全民営化*、協働事業・助成事業*、官民連携事業*の推進
- 市民・市民活動団体*・民間事業者など、多様な主体との連携の強化
- 民間の力を引き出すための規制の見直し（国等への規制緩和の働きかけを含む）
- AI・RPA等のICTツールや先端技術の利活用促進
- データ分析による検証
- 先進的取り組み（他都市、民間等）の積極的な導入

取組項目 1

組織・機構の最適化

- (1) 能率的かつ効果的な事業実施を可能とする組織・機構への見直し
- (2) 周辺市町・県・国などとの有機的な連携の推進
- (3) 外郭団体*のあり方の継続的な見直し、経営健全化に向けた関与の実施

取組項目 2

事業の再構築

- (1) 事業が政策（目標）を達成する手段として最適か確認
- (2) 部区局を横断した事業の包括・連携による最適化
- (3) 政策（目標）を既に達成した場合は事業廃止
- (4) 業務の質の向上や課題解決のためのDXの推進

取組項目 3 経営資源の見直し

事業の実施主体、規模、実施方法等に係る経営資源のあり方の見直し

(1) ヒトの最適化と有効活用

- ア 効果的な採用活動を通じた有為な人材の確保
- イ 職員定数の適正管理、職員の適正配置
- ウ 「浜松市職員人材育成・確保基本方針(令和7年3月策定)」等に基づく人材開発・育成の実施
- エ ワークライフバランスに配慮した働きやすい職場環境の整備
- オ 職員の健康管理の充実

(2) モノの最適化と有効活用

- ア 「浜松市公共施設等総合管理計画（令和7年3月策定）」に基づくファシリティマネジメントの推進
- イ 備品・消耗品等の能率的かつ効果的な調達及び運用

(3) カネの最適化と有効活用

- ア 将来を見据えた健全な財政運営の堅持
- イ 公平公正・効率的な課税と収納の実施
- ウ 受益者負担の適正化
- エ 公共施設の利活用や広告掲載等による税外収入の確保

(4) データの最適化と有効活用

- ア 情報の有用性を認識した適切なデータ管理
- イ 証拠に基づく政策立案（EBPM）や事業の事後評価等、各種データの積極的な活用
- ウ 行政情報のオープンデータ*化等による市民等への情報提供及び公開の推進

2 経営管理

上記の取り組みを着実に推進するためのPDCAサイクルによる見直しの実施

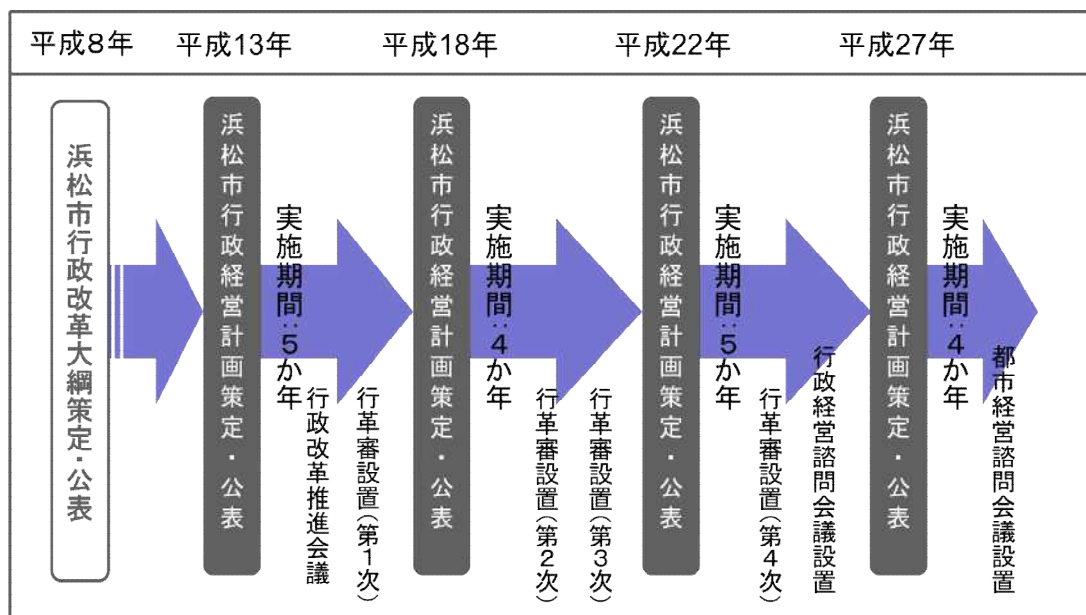
参考

1 行財政改革のあゆみ

本市は平成8年に、行財政改革を推進するための方針を示した「浜松市行政改革大綱」を策定、平成13年には、この具体的な取組を推進するための「浜松市行政経営計画」を策定し、以後、平成30年度に至るまで4回にわたり、これを継続的かつ計画的に実施してまいりました。

この間、12市町村合併に伴い一つになった市としては、過剰となった人員・施設などの最適化や、部の統廃合など組織の合理化、委託化をはじめとしたゼロベースの事業見直しなど、実に1,500件を超える取組を進め、平成29年度までに、累積900億円を超える財政効果を挙げることができました。そして、これにより獲得した経営資源を、新たな行政需要に対応するための職員配置や防災・減災対応、子育て環境の充実向上、地元産業力の強化といった市民福祉の増進に充当してまいりました。

本市の行財政改革の年表



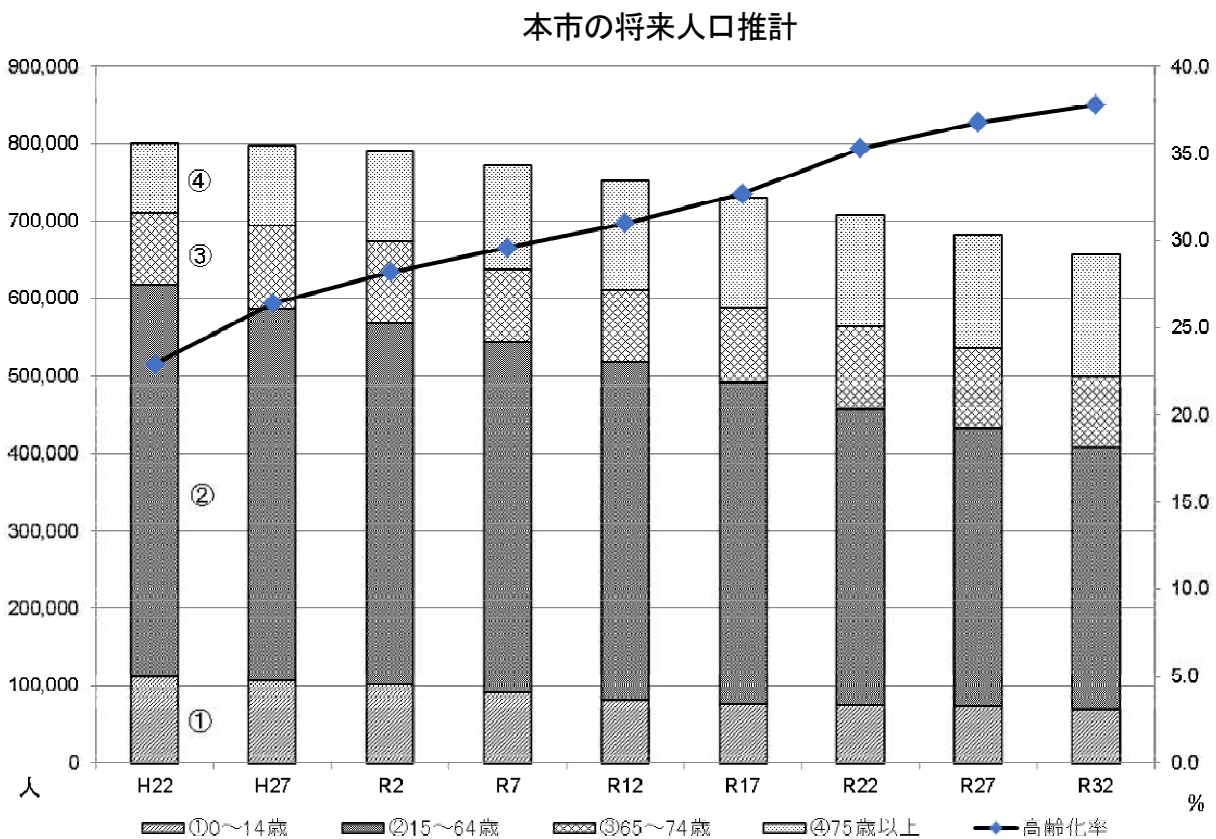
浜松市行政経営計画の取組件数と財政効果額

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

2 参考指標

ヒト	将来人口の推計
----	---------

浜松市の将来人口推計(令和5年公表)によれば、本市の令和32年人口は、約65万7千人まで減少すると推計しています。さらに人口構造別にみれば、65歳以上の老年人口は令和27年まで増える一方、0歳から14歳までの年少人口、15歳から64歳までの生産年齢人口は減少を続けるため、高齢化率と従属人口割合*が共に上昇する見込みです。



年度	実績←→推計								
	H22 2010	H27 2015	R2 2020	R7 2025	R12 2030	R17 2035	R22 2040	R27 2045	R32 2050
総数(人)	800,866	797,980	790,718	772,254	752,174	730,724	707,669	683,036	657,052
年少人口	112,261	107,665	101,737	90,777	81,542	77,078	75,654	73,478	69,454
生産年齢人口	505,168	479,514	465,944	452,614	437,236	414,501	382,159	358,451	339,253
老年人口	183,437	210,801	223,037	228,863	233,396	239,145	249,856	251,107	248,345
うち75歳以上	90,221	103,931	116,297	133,864	141,513	142,940	143,670	147,145	157,229
高齢化率	22.9%	26.4%	28.2%	29.6%	31.0%	32.7%	35.3%	36.8%	37.8%
従属人口割合	58.5%	66.4%	69.7%	70.6%	72.0%	76.3%	85.2%	90.6%	93.7%

出典：浜松市の将来人口推計（2023 推計）

日本の地域別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）

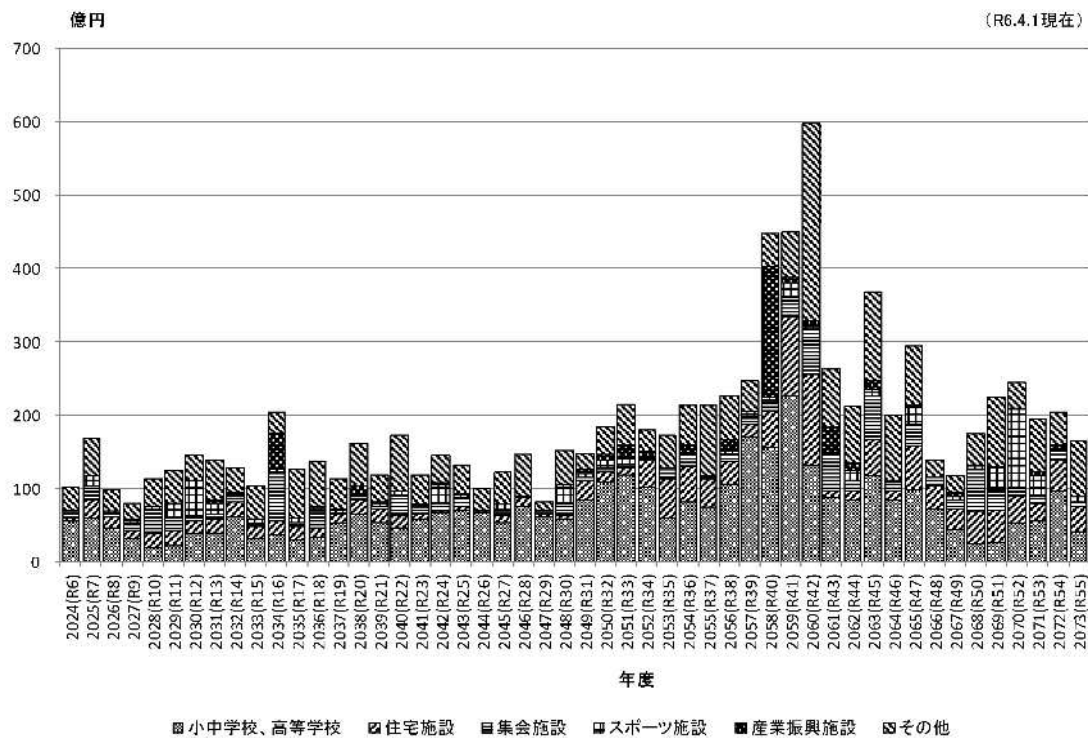
本市のタテモノ資産は、都市化の進展や人口の増加に伴い、1970年代、80年代の20年間で多くの施設が建設されたため、今後、改修・更新時期の一極化が見込まれます。

一方、インフラ資産は、タテモノ資産と同時期に整備が進められた橋りょう、平成に入って更新が進んだ上水道管、比較的近年整備が進んだ下水道管と整備時期が多少分散している状況にあります。

これらに対応するため、浜松市公共施設等総合管理計画(令和7年策定)において、「目指すべき資産経営のすがた」を掲げ、投資充足率¹を令和26年度に100%とすることを目標とし、持続可能な資産経営への取組を進めています。

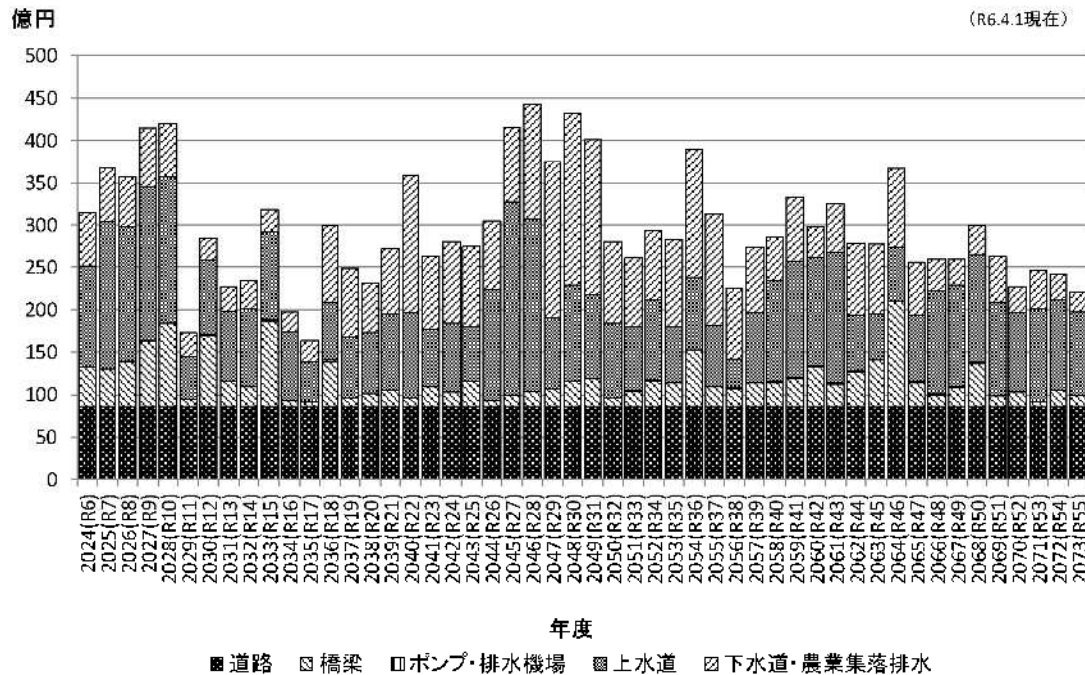
公共施設の改修・更新経費の試算

【タテモノ資産に係る試算結果（長寿命化後）】



¹ 浜松市公共施設等総合管理計画(令和7年策定)より、「充足率」を「投資充足率」に変更しました。

【インフラ資産に係る試算結果（RBM 後）】



出典：浜松市の資産のすがた（令和 6 年度）

目指すべき資産経営のすがた

持続可能な資産経営 = 保有資産にかかる将来の改修・更新経費試算値と
改修・更新の投資実績額との均衡

$$\text{投資充足率} = \frac{\text{改修・更新の投資実績額（1年当たり）}}{\text{将来の改修・更新経費試算値（1年当たり）}} = 100\%$$

出典：浜松市公共施設等総合管理計画

投資充足率（充足率）の目標指標と実績

タテモノ資産の投資充足率（充足率）【長寿命化後】

年度	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R16	R26
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2034	2044
計画値	65%	66%	68%	70%	72%	74%	76%	78%	80%	90%	100%
実績値	61.2%	68.3%	68.1%	75.6%	82.2%	77.5%	80.3%	84.0%	—	—	—

インフラ資産の投資充足率（充足率）【RBM 採用後】

年度	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R16	R26
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2034	2044
計画値	54%	56%	58%	60%	85%	85%	85%	85%	90%	95%	100%
実績値	60.5%	70.7%	75.7%	84.1%	95.6%	100.4%	106.8%	107.4%	—	—	—

出典： 浜松市公共施設等総合管理計画
浜松市の資産のすがた（令和 6 年度）

(参考：RBM（リスクベース・メンテナンス）とは)

RBM は、破損や事故の起きやすさ、当該事故が市民生活に及ぼす影響の大きさ、改修・更新経費の規模などのリスクを基準に、各インフラ資産を分類し、各々の管理水準、耐用年数、保全手法などにより、維持管理、改修・更新を実施する手法です。

すべてのインフラ資産を、一律の基準で管理する従来手法とは異なり、この手法は、リスクの大きいところへの重点投資とムダの削減の両立による効率的で効果的な維持管理や長寿命化が期待できます。

出典：浜松市公共施設等総合管理計画

本市の財政状況(令和5年度決算)は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律における健全化判断比率でいずれも健全な状態にあるほか、その他の財政指標も類似都市平均と比較して、概ね良好な状況です。

また、中期財政計画(平成28年公表)において、一人あたり市債残高を令和6年度までに550千円以下とすること目標の一つとし、規律ある財政運営を実施しています。

本市の財政状況

区分			R2	R3	R4	R5	類似都市 平均 (R5速報値)
			2020	2021	2022	2023	
財政力指数			0.87	0.85	0.83	0.81	0.78
決算構成 比率	義務的 経費	人件費	18%	21%	21%	19%	20%
		扶助費	17%	25%	23%	22%	28%
		公債費	9%	10%	9%	9%	9%
		計	44%	56%	53%	50%	57%
	投資的経費		13%	13%	15%	20%	12%
	その他		43%	32%	32%	30%	31%
フロー 指標	経常収支比率		92.5%	88.1%	90.1%	91.2%	94.2%
	実質赤字比率		黒字	黒字	黒字	黒字	－
	連結実質赤字比率		黒字	黒字	黒字	黒字	－
	実質公債費比率		5.1%	4.8%	4.4%	3.8%	6.0%
ストック 指標	一人当たり市債残高(千円)		557	544	546	553	835
	一人当たり基金残高(千円)		53.7	66.9	64.6	47.2	58.6
	将来負担比率		－	－	－	－	33.5%

出典：浜松市の財政のすがた(各年度)

類似都市平均は、浜松市の財政のすがた(令和6年度)

類似都市とは、平成13年度以降に政令指定都市に移行した8都市

(さいたま市、静岡市、堺市、浜松市、新潟市、岡山市、相模原市、熊本市)

市債残高の計画値と実績値

年度		H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
市債残高 (億円)	計画値	4,782	4,695	4,653	4,592	4,646	4,558	4,410	4,308
	実績値	4,681	4,576	4,484	4,443	4,318	4,317	4,349	－
一人当たり 市債残高 (千円)	計画値	595	586	582	577	585	577	560	550
	実績値	582	570	560	557	544	546	553	－

出典：中期財政計画(平成27年度～平成36年度)

浜松市の財政のすがた(令和6年度)

3 用語解説 (50 音順)

●英数字

用語	解説等
AI	Artificial Intelligence の略。日本語で「人工知能」。 学習・推論・判断といった人間の知能を人工的に模倣する技術。
ICT	Information and Communication Technology の略。 日本ではすでに一般的となった IT の概念をさらに一歩進め、「IT＝情報技術」に、 通信コミュニケーションの重要性を加味した言葉。
IoT	Internet of Things の略。日本語で「モノのインターネット」。 センサーと通信機能が組み込まれたモノがインターネットを通じてあらゆるモノと繋がり、互いの情報や機能を補完・共生し合う技術。
PFI	Private Finance Initiative の略。 PFI 法に基づく手法で、公共サービスの提供に際し、民間資金を活用して民間事業者等に施設整備や公共サービスの提供を委ねる手法。
RPA	Robotic Process Automation の略。 主に定期的な業務を自動化する技術・仕組み。
SIB	Social Impact Bond の略。 行政の成果連動型支払い契約と民間資金の活用を組み合わせた、官民連携手法の一つ。

●「あ」行

用語	解説等
インフラ資産	市が有する施設のうち、道路、橋りょう、ポンプ・排水機場、上水道、下水道などのこと。
ウェルビーイング	身体的、精神的、社会的に良好な状態のこと。WHO 憲章において健康の定義として記載されている。
オープンデータ	機械判読に適したデータ形式で、広く一般的に二次利用が可能なルールが適用された無償で利用できるデータのこと。

●「か」行

用語	解説等
外郭団体	市組織の外部にあって、市がその設立に主体的に関わり、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を行う団体であって、次のいずれかに該当するもの。 (1) 市が行う資本金又は基本財産の出資又は出えんの割合が 25%以上である団体 (2) 市から負担金、補助金（助成金、利子補給等これらに類するものを含む。）、委託料（随意契約に係るものに限る。）その他これらに類するものを合計で年間 1 千万円以上支出している団体。
ガバメントクラウドファンディング	自治体が不特定多数の者からインターネットを通じて資金を調達すること。
完全民営化	市の事業の責任主体・提供主体を、完全に民間部門に委ねること。
官民連携事業	市が事業の実施主体として、民間事業者等と連携し、市民サービスの提供等を図る事業。
協働事業・助成事業	市の継続的な関与を要する民間事業者等が主体となった連携事業。
公共施設等	市が所有する財産のうち、タテモノ資産、インフラ資産を含むすべての公共施設及び土地。

●「さ」行

用語	解説等
実質赤字比率	一般会計等を対象とした実質赤字額の標準財政規模に対する比率。
実質公債費比率	一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模を基本とした額に対する比率。
市民活動団体	市民活動を行うことを主たる目的とした目的型又は地縁型の団体であって継続性を持つもの。
従属人口割合	人口統計学において、年少人口と老年人口をあわせて従属人口と呼び、その年齢層の人口の生産年齢人口に対する割合。
将来負担比率	一般会計等の借入金（地方債）や将来支払っていく可能性のある負債等の標準財政規模を基本とした額に対する比率。
生産年齢人口	15 歳から 64 歳までの人口。

●「た」行

用語	解説等
タテモノ資産	市が有する公共建築物で、庁舎等、職員宿舍等、集会施設、文化・観光施設、スポーツ施設、図書館、住宅施設、小中学校・高等学校など。
地方自治法第 2 条	地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）のうち、第 2 条第 14 項及び第 15 項を指す。 第 14 項 「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」 第 15 項 「地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない。」
都市のスポンジ化	都市において、空き地・空き家等の低・未利用地が、時間的・空間的にランダムに発生すること。

●「な」行

用語	解説等
ネーミングライツ	施設等に企業名や商品ブランド名等を冠した「愛称」を付ける権利を付与する手法。

●「ら」行

用語	解説等
連結実質赤字比率	一般会計、特別会計及び公営企業会計のすべてを対象とした実質赤字額又は資金不足額の標準財政規模に対する比率。
老年人口	65 歳以上の人口。

浜松市行政経営推進プラン 後期実施計画一覧(案)

3つの柱	取組番号	取組名		新規	内容	重要業績評価指標	基準値 (基準年)	R11 目標値	関連 個別計画	担当課
健全財政の堅持	1	健全財政の維持			限られた財源の有効活用を図るとともに、適正な債務管理と市民満足度向上のための必要な投資の両立によるしなやかな財政運営を行う。	将来負担比率	－	(管理指標)R16に類似政令市平均以下を維持	中期財政見通し	財政課
						実質公債費比率	3.8% (R5)			
	2	持続可能な上下水道経営の推進			今後も増加する耐震化・老朽管更新需要に対応するため、適切な料金・使用料設定と世代間の負担の公平性に配慮した企業債の活用により、事業経営に必要な資金を確保する。	水道事業の資金残高	－	調整中	浜松市上下水道基本計画 (R7.3公表予定)	上下水道総務課
						下水道事業の資金残高	－	調整中		
	3	適正な収入の確保	(1)市税収入の確保		税務手続きの電子化推進、多様な納付手段の提供、滞納繰越額削減の取組を継続し、公平公正な課税と収納を推進する。	現年課税分収入率	99.55% (R5)	99.58%	税務総務課、市民税課、資産税課、収納対策課	介護保険料収納率向上のためのアクションプラン
			(2)介護保険料収納率の向上		介護保険制度の安定的な運営と被保険者間の負担の公平性を図るため、介護保険料の収納率の向上を目指す。	現年分普通徴収収納率	95.42% (R4)	96.60%		
			(3)国民健康保険料収納率の向上		安定した国保財政の運営と被保険者の公平性を確保するため、国民健康保険料の収納率の向上を目指す。	現年分収納率	93.69% (R5)	94.50%		
	4	適正な公有財産の管理			公共施設の運営を通じた安全・安心で質の高い市民サービスの提供と持続可能な行財政運営を両立するため、公有財産の最適化を図る。	タテモノ資産投資充足率	62.5% (R6)	85%	浜松市公共施設等総合管理計画	アセットマネジメント推進課
						インフラ資産投資充足率	85.5% (R6)	93%		
	5	外郭団体の健全経営の推進			外郭団体の必要性の検証や経営状況・事業達成状況の確認を通じ、必要な関与を実施することで、外郭団体の健全経営を目指す。	黒字経営達成率	82.0% (R2～5平均)	100%		政策法務課
						事業目標達成率	77.6% (R2～5平均)	100%		
	6	官民連携の推進		○	複雑・多様化する行政課題に適切に対応するため、民間との連携協定やPFIなど民間活力を活用することにより、財政コストを抑制しながら質の高い市民サービスを提供する。	官民連携事業の新規実施件数(累計)	－	75件		政策法務課、アセットマネジメント推進課
組織力の向上	7	職員の確保と育成	(1)職員の定数管理		区再編後の組織・職員体制の検証をはじめとした事務事業の見直しを行うとともに、新たな行政需要に対応するための最適な組織体制を整備し、業務量に見合った定員管理を実施する。	職員定数	9,234人 (R6)	調整中	浜松市定員管理計画(R7.3公表予定)	人事課
			(2)採用活動を通じた有為な人材の確保	○	公務の魅力の効果的な発信や、職員採用試験方法の多様化等を通じて、潜在的な公務志望者の受験の裾野を広げていく。	職員採用試験競争率(全職種)	4.0倍 (R5)	4.0倍		人事委員会事務局
			(3)多様な人材の確保	○	障がい者の特性に応じた勤務時間を短縮した雇用形態の新設検討、全庁的な業務を行うワークステーションの設置の調査・研究をしていく。	職員採用試験競争率(技術職)	2.1倍 (R5)	2.1倍		人事課
			(4)人材育成・確保基本方針に基づく職員の育成	○	職員人材育成・確保基本方針(R7.3公表予定)に基づき、必要な研修等を実施し、職員の政策形成能力の向上や意識改革を図っていく。	障がい者雇用率	2.48% (R6)	3.0%		人事課
			(5)デジタル変革人材の育成・確保	○	庁内DX推進を支えるデジタル人材の育成・確保に取り組む。	「市民への約束」評価アンケートの満足度	90%	95%以上		人事課
	8	多様な働き方の推進	(1)多様な働き方を支援する環境整備	○	組織のパフォーマンスの向上、ワークスタイルやライフスタイルの多様化に対応するため、フレックスタイム制の導入など、柔軟で多様な働き方が選択できるような環境を整備する。	DXコアメンバー育成人数(累計)	－	10人	浜松市DX推進計画	デジタル・スマートシティ推進課、人事課
			(2)女性職員の活躍促進	○	各種研修の実施などにより女性職員のキャリア形成を支援し、女性が能力を十分に発揮できる職場環境を整備する。	DXメンター育成人数(累計)	－	100人		人事課
	9	DXの推進	(1)デジタルを活用した業務改革の推進		デジタルを活用した業務改革により、更なる生産性向上を実現する。	年次休暇取得日数(平均)	11.8日 (R5)	調整中	浜松市特定事業主行動計画(R7.3公表予定)	人事課
			(2)AIの利用促進		職員の生産性向上と市民サービスの質的向上を目指し、AI技術を積極的に導入・活用する。	男性育休取得率	45% (R5)	調整中		人事課
			(3)データに基づく課題解決	○	「庁内データ分析基盤」を整備し、データやエビデンスに基づいた施策の立案、課題解決などを行う。	女性管理職の割合	10.1% (R6)	調整中		人事課
	10	管職理員の充健康	(1)心の健康の保持増進	○	職員の心の健康の保持・増進により、組織の活力を維持・向上させる。	各所属における1業務以上の業務改革実施率(年度ごと)	100% (R5)	100%	浜松市DX推進計画	デジタル・スマートシティ推進課
			(2)身体の健康の保持増進	○	特定保健指導の実施により、生活習慣病の発症を予防し、職員の健康増進を図る。	生成AIの利用職員数	－	2,000人	浜松市DX推進計画	デジタル・スマートシティ推進課
稼ぐ力の増強	11	税外収入等の確保	(1)商業広告の活用		商業広告やネーミングライツを活用し、財政的自由度の向上を目指す。	庁内データ分析基盤の利用ケース数	－	100件	浜松市DX推進計画	デジタル・スマートシティ推進課
			(2)寄附・協賛の確保		企業・個人からの寄附・協賛を募り、財政的自由度の向上を目指す。	連続30日以上長期病休者率	1.7% (R5)	1.3%未満		職員厚生課
			(3)遊休財産(土地)の売却		現有する遊休財産(土地)のうち、市場性が高いと判断された物件から優先的に売却を進める。	特定保健指導の実施率	32.0% (R5)	50.0%		職員厚生課
	12	民間資金調達の拡大		○	市民サービスの向上や経済活性化を図るため資金調達として、SDGs債の発行など民間資金調達の拡大を目指す。	SDGs債の発行額	15億円 (R5)	20億円	中期財政見通し	財政課

※下線は一部見直しをした取組



(案)

浜松市行政経営推進プラン 【実施計画（後期）】

令和7年度～令和11年度

令和7年3月
浜松市

1 掲載する取組について

実施計画（前期）から引き続き実施すべき取り組みに加え、新たな取り組みを追加しました。また、今後新たに発生する行財政改革の取り組みについても、随時追加していきます。

表 1 行政経営推進プラン【実施計画（後期）】に掲載する区分及び取組数

3つの柱	後期取組数	(前期取組数)
健全財政の堅持	8	5
組織力の向上※	12	(10)
稼ぐ力の増強	4	4
合計取組数	24	19

※前期から、3つの柱のうち一つを変更し、「生産性の向上」→「組織力の向上」とした。
 ※複数の項目に該当する取り組みについては、主な内容で分類。

2 財政的効果について ※算定中

実施計画期間における取り組みの財政的効果は、節減額●億円、増収額●億円となり、総額では●億円を見込んでいます。

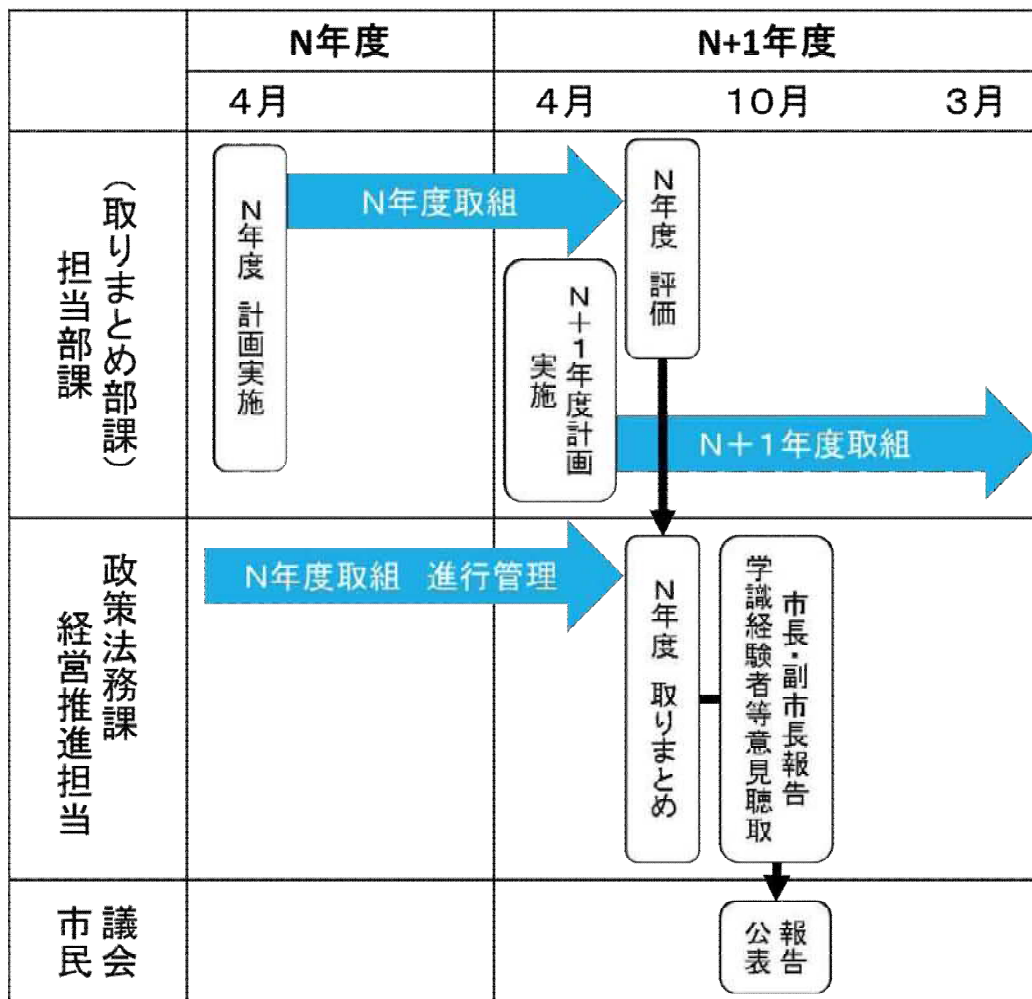
表 2 実施計画期間中の財政的効果

	後期(R7～R11) 効果額見込み
節減額(a)	●億円
増収額(b)	●億円
総額(a+b)	●億円

3 実施スケジュールについて

実施計画の進捗状況については、原則として1年ごとに、各部区局長(各課)が評価し、必要に応じ見直しを実施します。併せて、議会に報告すると共に、市ホームページに掲載し、公表します。

図1 実施スケジュール



<取組一覧>

取組番号	取組名		重要業績評価指標	基準値	基準年	目標値（R11）	担当課（取りまとめ課）	ページ数
1	健全財政の維持		将来負担比率及び実質公債費比率	－		（管理指標） 令和16年度において類似 政令指定都市平均以下を維持	財政課	4
2	持続可能な上下水道経営の推進		水道事業及び下水道事業の資金残高	調整中			上下水道総務課	5
3	適正な保入の確保	（1）市税収入の確保	現年課税分収入率	99.55%	R5	99.58%	税務総務課、市民税課、資産税課、収納対策課	6
		（2）介護保険料収納率の向上	現年分普通徴収収納率	95.42%	R4	96.60%	介護保険課	7
		（3）国民健康保険料収納率の向上	現年分収納率	93.69%	R5	94.50%	国保年金課	8
4	適正な公有財産の管理		タメモノ資産及びインフラ資産投資充足率	62.5% 85.5%	R6	85% 93%	アセットマネジメント推進課	9
5	外郭団体の健全経営の推進		黒字経営達成率及び事業目標達成率	82.0% 77.6%	R2～5 平均	100% 100%	政策法務課	10
6	官民連携の推進		官民連携事業の新規実施件数（累計）	－		75件	政策法務課・アセットマネジメント推進課	11
7	職員の確保と育成	（1）職員の定数管理	職員定数	9,234人	R6	調整中	人事課	12
		（2）採用活動を通じた有為な人材の確保	職員採用試験の競争率	全職種 4.0倍 内技術職 2.1倍	R5	全職種 4.0倍 内技術職 2.1倍	人事委員会事務局	13
		（3）多様な人材の確保	障がい者雇用率	2.48%	R6	3.0%	人事課	14
		（4）人材育成・確保基本方針に基づく職員の育成	「市民への約束」評価アンケートの満足度	90%	－	95%以上	人事課	15
		（5）デジタル変革人材の育成・確保	DXコアメンバー及びDXメンターの育成人数（累計）	－		DXコアメンバー 10人 DXメンター 100人	デジタル・スマートシティ推進課 人事課	16
8	多様な働き方の推進	（1）多様な働き方を支援する環境整備	年次休暇取得日数及び男性育児休業取得率	年次取得日数(平均) 11.8日 男性育児休業取得率 45%	R5	調整中	人事課	17
		（2）女性職員の活躍促進	女性管理職の割合	10.1%	R6	調整中	人事課	18
9	DXの推進	（1）デジタルを活用した業務改革の推進	各所属における1業務以上の業務改革実施率（年度ごと）	100%	R5	100%	デジタル・スマートシティ推進課	19
		（2）AIの利用促進	生成AIの利用職員数	－		2,000人	デジタル・スマートシティ推進課	20
		（3）データに基づく課題解決	庁内データ分析基盤の利用ケース数	－		100件	デジタル・スマートシティ推進課	21
10	官職員の健康増進	（1）心の健康の保持増進	連続30日以上長期病休者率	1.7%	R5	1.3%未満	職員厚生課	22
		（2）身体の健康の保持増進	特定保健指導の実施率	32.0%	R5	50.0%	職員厚生課	23
11	税外収入等の確保	（1）商業広告の活用	商業広告を活用した取組数	27件	R5	32件	政策法務課	24
		（2）寄附・協賛の確保	寄附件数	143,114件	R5	200,400件	政策法務課	25
		（3）遊休財産（土地）の売却	遊休財産（土地）売却件数（累計）	－		40件	アセットマネジメント推進課	26
12	民間資金調達の拡大		SDGs債の発行額	15億円	R5	20億円	財政課	27

取組番号

1	健全財政の維持				
【該当する3本の柱】		☒ 健全財政の堅持	☐ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1	取組の目的
・ 中期的な収支見通しの結果、収支不足が生じることを踏まえ、増大する財政需要への対応と行財政改革の取組や更なる財源確保により、各年度の収支均衡を図り、安定的かつ持続可能な財政運営を行う。	
2	取組担当
(1) 取りまとめ責任者：財務部長 (3) 実施部課：全庁	
(2) 担当部課：財務部財政課	
3	個別計画
・ 中期財政見通し(令和7年度～令和16年度)	
4	現状分析・課題
・ 中期財政計画に基づく財政運営の結果、本市の財政は健全化判断比率をはじめとして良好な状態にあるものの、人口減少・少子高齢化の進展が見込まれる中、老朽化施設の更新やインフラ資産の長寿命化、災害対応などに関する財政需要は増大しており楽観視できる状況にない。	
5	方向性・対応
・ 各政策・事業の効果検証と再構築を徹底し、限られた財源を最大限有効に活用することで、適正な債務管理と必要な投資を両立した中長期的な視点に基づくしなやかな財政運営を行う。	
・ 全会計の財政状況を網羅的に管理するため、債務と財源の関係を整理包含している将来負担比率、実質公債費比率を管理指標として進行管理を行う。	

取組の管理指標

重要業績評価指標(KPI)		将来負担比率及び実質公債費比率			
参考値		管理指標			
将来負担比率:算定されない 実質公債費比率:3.8% (令和5年度決算)		令和16年度において類似政 令指定都市平均以下を維持			
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
実績値					
政令市平均					
【将来負担比率】					
・ 地方公共団体の借入金(地方債)など現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものの。					
$\text{将来負担比率} = \frac{\text{将来負担額} - (\text{充当可能基金額} + \text{特定財源見込額} + \text{地方債現在高等に係る基準財政需要額算入見込額})}{\text{標準財政規模} - (\text{元利償還金} \cdot \text{準元利償還金に係る基準財政需要額算入額})}$					
【実質公債費比率】					
・ 地方公共団体の借入金(地方債)の返済額(公債費)の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものの。					
$\text{実質公債費比率} = \frac{(\text{地方債の元利償還金} + \text{準元利償還金}) - (\text{特定財源} + \text{元利償還金} \cdot \text{準元利償還金に係る基準財政需要額算入額})}{\text{標準財政規模} - (\text{元利償還金} \cdot \text{準元利償還金に係る基準財政需要額算入額})}$					

取組番号

2	持続可能な上下水道経営の推進			
【該当する3本の柱】		☒ 健全財政の堅持	☐ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強
作成日：令和7年3月●日				

取組の概要

1	取組の目的	上下水道事業の経営に必要な資金を確保し、安全・安心なサービスを継続して提供する。
2	取組担当	(1) 取りまとめ責任者：水道事業及び下水道事業管理者 (2) 担当部課：上下水道部上下水道総務課
3	個別計画	浜松市上下水道基本計画(令和7年～令和16年)
4	現状分析・課題	- 人口減少による料金収入等が減少する中、上下水道施設の老朽化などが進み、今後の事業量が増加する見込みである。加えて、資材価格や労務費が上昇しており、さらなる経営効率化や計画的な財政運営が必要になっている。 - 令和6年能登半島地震の教訓を踏まえ、浄水場、浄化センター等の上下水道システムの急所施設の耐震化や、避難所等の重要施設に接続する上下水道管路などの耐震化を上下水道一体で計画的・集中的に推進する必要がある。
5	方向性・対応	適切な水道料金・下水道使用料の設定と世代間の負担の公平性に配慮した企業債の活用により、事業経営に必要な資金を確保する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)		水道事業及び下水道事業の資金残高※			
※資本的収支不足額を補てんする財源となりうる現金。事業運営に必要な資金。					
基準値	-	目標値			
		調整中			
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値					
実績値					
達成状況					

調整中

＜補助指標Ⅰ＞

指標名	経常収支比率(上段：水道事業 下段：下水道事業)				
基準値	-		目標値		
年度	令和7年		0年度	令和11年度	
目標値					
実績値					

調整中

取組番号

3-(1) 適正な収入の確保(市税収入の確保)

【該当する3本の柱】

☒ 健全財政の堅持

☐ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 安定した財政基盤を構築するため、市財政の根幹をなす市税の収入確保を図る。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：財務部税務担当部長
- (2) 担当部課：財務部税務総務課・市民税課・資産税課・収納対策課

3 個別計画

- 無し

4 現状分析・課題

- 地方税共通納税システムの税目拡大に対応することで納付手段の多様化が図られ、Web口座振替受付サービスの導入などデジタルを活用して税務手続きの利便性の向上にも取り組んだ結果、現年課税分収入率は令和5年度99.55%となった。
- 新たな滞納を発生させない取組と適切な滞納処分により市税滞納繰越額は令和5年度末17.4億円となった。

5 方向性・対応

- 公平公正な課税と収納を推進するために、税務手続きの電子化の推進を図り、多様な納付手段の提供や滞納繰越額削減についての取組を継続する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

現年課税分収入率※

※当該年度の現年課税分調定額に対する収入額の割合

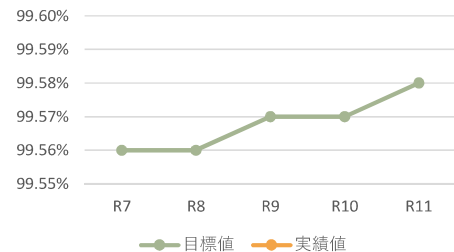
基準値

99.55%
(令和5年度決算)

目標値

99.58%
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	99.56%	99.56%	99.57%	99.57%	99.58%
実績値					
達成状況					



取組番号

3-(2) 適正な収入の確保(介護保険料収納率の向上)

【該当する3本の柱】

☒ 健全財政の堅持

☐ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 介護保険制度の安定的運営と被保険者間の負担の公平性を図るため、「介護保険料収納率向上のためのアクションプラン」に基づき、現年分普通徴収収納率の向上に取り組む。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：健康福祉部長
- (2) 担当部課：健康福祉部介護保険課

3 個別計画

- 第5期介護保険料収納率向上のためのアクションプラン(令和6年度～令和11年度)

4 現状分析・課題

- 令和5年度決算における現年分普通徴収収納率は95.93%、滞納繰越額は102,284千円、口座振替率は50.45%。
- 介護保険制度の定着や高齢化の進展に伴い、介護保険事業費の増加が見込まれる中、健全な財政運営の維持が必要である。

5 方向性・対応

- 確実な収納が見込まれる口座振替を推進すると共に、初期滞納者への早期催告を実施する。
- 財産調査に基づく適正な法的処分の徹底した実施により、納付資力のある滞納者からの収納を推進する。
- これらにより適正かつ公平な収納を確保し、収納率の向上を目指す。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

現年分普通徴収収納率

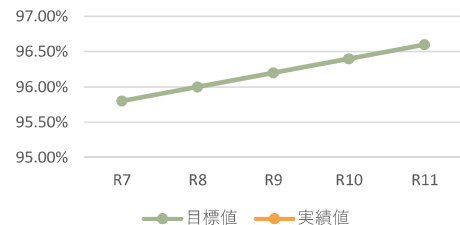
基準値

95.42%
(令和4年度決算)

目標値

96.60%
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	95.80%	96.00%	96.20%	96.40%	96.60%
実績値					
達成状況					



取組番号

3-(3)	適正な収入の確保(国民健康保険料収納率の向上)			
【該当する3本の柱】	☒ 健全財政の堅持	☐ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 国民健康保険事業の健全な財政運営と被保険者間の負担の公平性を図るため、「浜松市国民健康保険料収納対策基本方針」に基づき、現年分収納率の向上に取り組む。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：健康福祉部長
(2) 担当部課：健康福祉部国保年金課

3 個別計画

- 浜松市国民健康保険料収納対策基本方針(2024年度～2029年度)

4 現状分析・課題

- 令和5年度決算における現年分収納率は93.69%、累積滞納額は21.9億円。
- 国保加入者に占める高齢者の割合は上昇しており、一人あたり医療費が増加傾向にある一方、加入者数は減少しており、健全な運営を続けるためには一定の収入を確保する必要がある。

5 方向性・対応

- 確実な収納が見込まれる口座振替を促進すると共に、初期滞納者への早期催告を実施する。
- 財産調査に基づく適正な法的処分の徹底した実施により、納付資力のある滞納者の対策を実施する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

現年分収納率

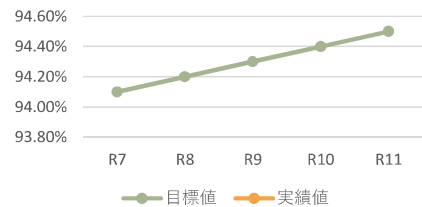
基準値

93.69%
(令和5年度決算)

目標値

94.50%
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	94.10%	94.20%	94.30%	94.40%	94.50%
実績値					
達成状況					



取組番号

4	適正な公有財産の管理			
【該当する3本の柱】		☒ 健全財政の堅持	☐ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強
作成日：令和7年3月●日				

取組の概要

1 取組の目的

- 公共施設の運営を通じた安全・安心で質の高い市民サービスの提供と持続可能な行財政運営を両立するため、公有財産の最適化を図る。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：財務部長 (3) 実施部課：全庁
(2) 担当部課：財務部アセットマネジメント推進課

3 個別計画

- 浜松市公共施設等総合管理計画（令和7年～令和16年）

4 現状分析・課題

- 人口の見直し、財政の見直し、公共施設等の現状、本市における投資実績を踏まえると、市が所有するすべての公共施設等を従来どおりの形態で将来にわたって維持管理することは困難であり、総量の縮減と必要な投資の両立が必要である。
- 平成28年に策定した浜松市公共施設等総合管理計画が令和6年度に終期を迎えたことから、令和7年4月、第2期計画を策定した。第2期計画では保有施設の状況やニーズの変化、脱炭素社会、DX化の推進等の環境変化を踏まえるとともに、近年の建設物価の上昇を投資充足率の試算方法に反映した。

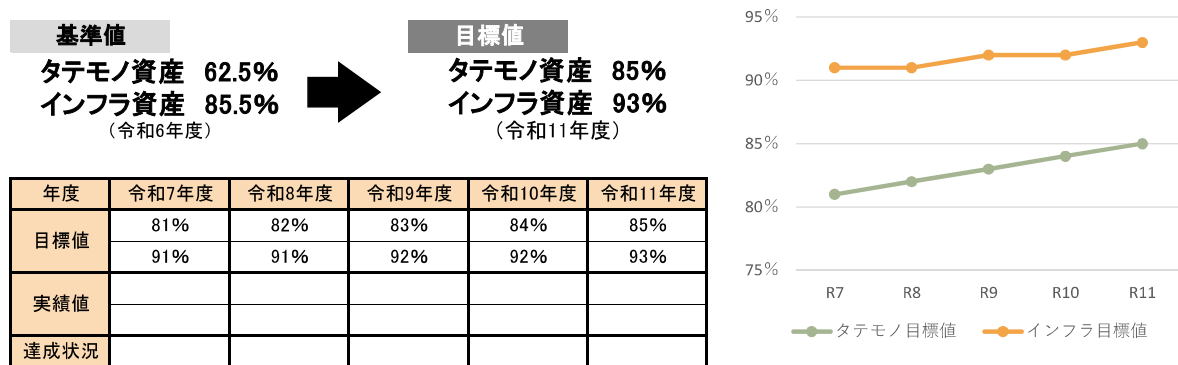
5 方向性・対応

- 公共施設等の統合・複合化を推進し、長期的視点で公共施設等の最適な配置を実現する。
- インフラ資産はサービスの性質を踏まえて見直し、リスクベースメンテナンスの考え方により維持管理する。
- 長期的な視点による公有施設等の持続可能性を示す指標として、公共施設等総合管理計画で定める投資充足率の向上を目指す。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

タテモノ資産投資充足率及びインフラ資産投資充足率※



＜補助指標Ⅰ＞

指標名	個別計画の策定(見直し含む)進捗率				
基準値	-				
	→ 目標値 100%(R11)				
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	50%	60%	70%	80%	100%
実績値					

＜補助指標Ⅱ＞

指標名	統廃合複合化の検討案件数				
基準値	-				
	→ 目標値 毎年度10件実施				
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	10件	10件	10件	10件	10件
実績値					

※ 投資充足率とは、浜松市公共施設等総合管理計画において定義される目標値。
持続可能な資産経営は保有財産にかかる将来の改修更新経費試算値と改修・更新経費投資実績額の均衡とをえ、計画では令和26年に100%達成を目指す。

持続可能な資産経営＝保有財産にかかる将来の改修・更新経費試算値と
改修・更新投資実績額の均衡

$$\frac{\text{改修更新経費の投資実績額（1年あたり）}}{\text{将来の改修更新経費試算値（1年あたり）}} = \text{投資充足率} = 100\%$$

取組番号

5

外郭団体の健全経営の推進

【該当する3本の柱】

☒ 健全財政の堅持

☐ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1

取組の目的

- 市の政策実現パートナーである外郭団体が、自らの判断と責任による健全経営の推進に取り組むため、市所管課において必要な関与を実施し、外郭団体の健全な経営を目指す。

2

取組担当

(1) 取りまとめ責任者

: 総務部長

(2) 取りまとめ部課

: 総務部 政策法務課

(3) 実施部課

: 外郭団体所管部課(15課)

(企画調整部:国際課、市民部:創造都市・文化振興課、スポーツ振興課、健康福祉部:福祉総務課、障害保健福祉課、高齢者福祉課、病院管理課、環境部:一般廃棄物対策課、産業部:産業振興課、産業振興課商業振興担当、労働政策課、カーボンニュートラル推進課、観光・シティプロモーション課、都市整備部:緑政課、都市計画課)

3

個別計画

- 浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針

4

現状分析・課題

- 外郭団体評価書及び外郭団体状況調査により、外郭団体の経営状況の把握や事業内容の進捗管理を行っている。
- 引き続き、各外郭団体の健全経営及び市と取り決めた事業目標達成のための確認と支援を行う必要がある。

5

方向性・対応

- 各外郭団体の必要性を検証するとともに、外郭団体の健全な経営を目指し、団体の経営状況や事業の達成状況の確認など、必要な関与を実施する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

黒字経営達成率及び事業目標達成率

基準値

黒字経営達成率 82.0%

事業目標達成率 77.6%

(令和2～5年度平均)

目標値

黒字経営達成率 100%

事業目標達成率 100%

(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
実績値					
達成状況					

黒字経営達成率

事業目標達成率

取組番号

6 官民連携の推進

【該当する3本の柱】

☒ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日：令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 多様化・高度化する市民ニーズに適切に対応し、効率的・効果的な行政サービスの提供を図るとともに、民間事業者等における新たな事業機会の創出や投資の喚起を図る。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者：総務部長

(3) 実施部課：全庁

(2) 担当部課：総務部政策法務課、財務部アセットマネジメント推進課

3 個別計画

- 浜松市民間活力の導入に関する基本方針
- 浜松市公共施設等総合管理計画(令和7年～令和16年)

4 現状分析・課題

- 少子高齢化や人口減少、今後の厳しい財政状況などを踏まえ、効率的かつ効果的な住民サービスを提供するため、積極的な民間活力の導入を進める必要がある。
- 民間事業者や大学等との連携協定やプラットフォームの設立など、さまざまな取組が行われている。
- 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)が平成11年に施行されてから20年以上が経過した。本市においても、PFI法やPFI法に準じた事業(以下「PPP/PFI」)は清掃工場、水泳場、下水道施設、市営住宅、学校空調、斎場に導入されており、PPP/PFIは導入期から発展期に入っている。

5 方向性・対応

- 多様化する課題に対応するため、民間との連携協定、指定管理者制度、PFIや新たな手法であるPFSの検討及び導入など、民間事業者や大学等との官民連携を推進していく。
- 官民連携を推進するため、官民連携の手法について研修等を行い庁内に周知する。
- 効率的かつ効果的な公共施設等の整備を進めることを目的として、一定の規模で新たな整備や運営の見直しを行う場合には、多様なPPP/PFI手法の導入を検討する。
- PPP/PFIの手法が多様化・高度化していることを受け、市民サービスの質の向上や経費削減のみならず、収益増や複雑スキーム・高度技術への対応など、効果がより期待される分野への導入を検討する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

官民連携事業※の新規実施件数(累計)

※連携協定、PFI、指定管理者制度などの事業。従来型の業務委託契約は除く。

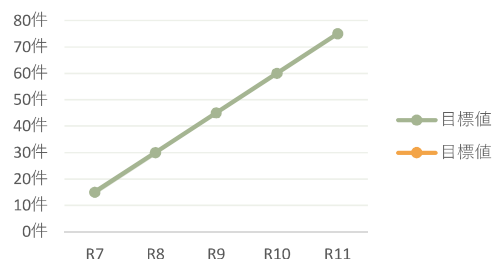
基準値

目標値

-

75件

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	15件	30件	45件	60件	75件
実績値					
達成状況					



＜補助指標Ⅰ＞

指標名 PPP/PFIの研究事業数(累計)

基準値 6件(R7)



目標値 18件(R11)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	6件	9件	12件	15件	18件
実績値					

取組番号

7-(1) 職員の確保と育成(職員の定数管理)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的	災害対応や社会環境の変化に柔軟に対応できる組織づくりや持続可能な都市経営を行うための組織体制の整備と定員管理を実施する。
2 取組担当	(1) 取りまとめ責任者 : 総務部長 (2) 担当部課 : 総務部人事課
3 個別計画	浜松市定員管理計画(令和7年度～令和11年度)
4 現状分析・課題	- 生産年齢人口の減少に伴う労働力不足が懸念されることから、必要な人材の確保が課題となる。 - 児童・生徒数の減少に伴う計画的な教職員の採用を行う必要がある。 - 定年年齢の引き上げに伴い、職員構成の大幅な変化が予想される。 - 働き方改革やITの活用など、社会情勢の変化に対応した業務遂行方法の変革に伴う定員の管理が必要となる。
5 方向性・対応	区再編による職員配置の見直しや組織の検証をはじめとした事務事業の見直しを行い、業務量に見合った簡素で効率的な組織体制を維持するとともに、新たな行政需要に対応するための最適な組織体制の整備や定員管理を実施する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)		職員定数(上段:教職員 下段:教職員を除く)				
基準値 9,234人 (令和6年度) ➡ 目標値 調整中						
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	
目標値		調整中				
実績値						
達成状況						

《補助指標Ⅰ》					
指標名	区再編による職員の削減数				
基準値					
年度	令和7年度	調整中			令和11年度
目標値					
実績値					

取組番号

7-(2) 職員の確保と育成(採用活動を通じた有為な人材の確保)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

職員採用試験方法の多様化や、公務の魅力の効果的な発信を通じて、浜松市を志望する受験者の裾野を広げていく

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者: 人事委員会事務局長

(2) 担当部課: 人事委員会事務局

3 個別計画

無し

4 現状分析・課題

地方公務員の受験者数が10年前と比べ約3割減少し(H26年度とR5年度の比較)、競争率の逓減トレンドが続いている。若年人口は今後も減少していく中で、将来にわたって一定の受験者数規模を維持確保していくことが課題となっている。

民間企業における人材獲得競争が激化し、学生の就職活動の早期化や選考応募先の厳選化が進んでいることから、市の採用説明会や採用試験の受験段階まで、潜在的な公務員志望者層をつなぎとめることが難しくなりつつある。

5 方向性・対応

学生や若年求職者が受験しやすい試験方法への見直しを引き続き進め、一定の受験者数を維持することにより、有為な人材の安定確保を図る。

就職活動前の低学年層の大学生や高校生にも焦点をあて、仕事内容ややりがいなど公務への理解を深めるガイダンスやキャリア教育を実施し、早期段階から本市への関心を高めてもらう広報活動を展開する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

職員採用試験の競争率(受験者数/合格者数)

基準値

全職種 4.0倍
内 技術職 2.1倍
(令和5年度)

➡

目標値

全職種 4.0倍
内 技術職 2.1倍
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	4.0倍	4.0倍	4.0倍	4.0倍	4.0倍
	2.1倍	2.1倍	2.1倍	2.1倍	2.1倍
実績値					
達成状況					

4.5倍

4.0倍

3.5倍

3.0倍

2.5倍

2.0倍

1.5倍

1.0倍

0.5倍

0.0倍

R7

R8

R9

R10

R11

全職種目標値

技術職目標値

《補助指標Ⅰ》

指標名	採用試験方法の見直し検討				
基準値	実施(R5) ➡ 目標値 毎年度実施				
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	実施	実施	実施	実施	実施
実績値					

《補助指標Ⅱ》

指標名	採用等に係る広報活動の実施回数				
基準値	61回(R5) ➡ 目標値 65回(R11)				
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	65回	65回	65回	65回	65回
実績値					

-13-

(47)

取組番号

7-(3) 職員の確保と育成(多様な人材の確保)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的
・ 障がいを持つ人を含め、だれもが働きやすい職場環境の整備等を行い、優秀な人材を確保する。
2 取組担当
(1) 取りまとめ責任者：総務部長
(2) 担当部課：総務部人事課
3 個別計画
・ 無し
4 現状分析・課題
・ 令和6年の基準日における障がい者雇用率(市長事務部局等)は、2.48%となっており法定雇用率の2.8%を下回っている。
・ 令和8年7月には、法定雇用率が0.2%増加し3.0%となる。
5 方向性・対応
・ 令和6年度から雇用率に算入できる勤務時間が週10時間以上になったことを踏まえるとともに、障がい者の特性に応じて、現在、週30時間としている勤務時間を短縮した雇用形態の新設を検討していく。
・ 全庁的に軽作業を集約した上で、支援員の指導の下、業務を行うワークステーションの設置についても調査・研究していく。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)		障がい者雇用率	
---------------	--	---------	--

基準値

2.48%

(令和6年度)

➡

目標値

3.0%

(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	2.8%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
実績値					
達成状況					

年度	R7	R8	R9	R10	R11
目標値	2.8%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
実績値					

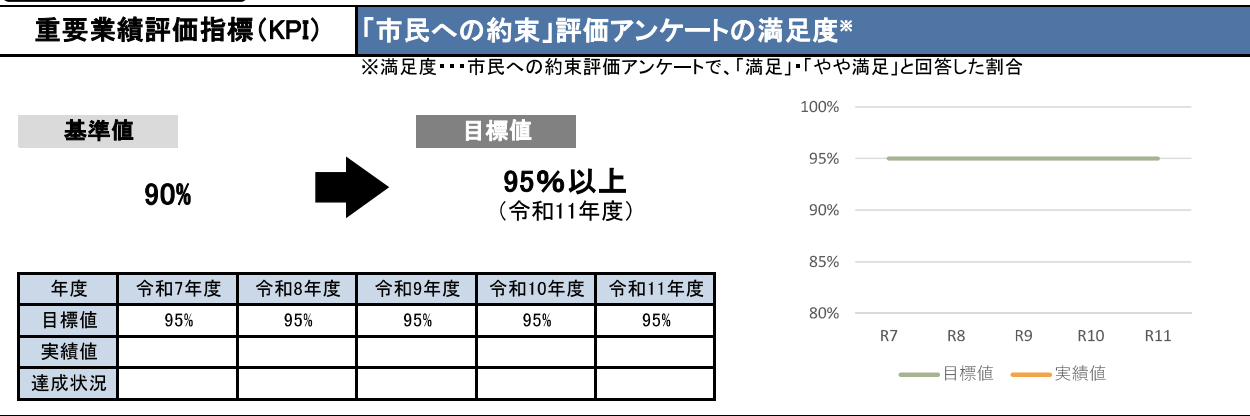
取組番号

7-(4) 職員の確保と育成(人材育成・確保基本方針に基づく職員の育成)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的
- 行政を取り巻く環境の変化と多様化・高度化する市民ニーズを的確に捉え、迅速に対応するため、目指す職員像として「変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員」を掲げ、職員の意識改革を推進する。 - 必要な知識・技能を習得する環境を整えることにより、職員の政策形成能力の向上を図る。
2 取組担当
(1) 取りまとめ責任者：総務部長 (3) 実施部課：全庁
(2) 担当部課：総務部人事課
3 個別計画
浜松市職員人材育成・確保基本方針(令和7年3月策定)
4 現状分析・課題
生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展など、行政を取り巻く環境の変化が生じている。
5 方向性・対応
- 浜松市職員人材育成・確保基本方針に基づき、必要な研修等を実施していく。 - より効果的な研修を実施するため、受講後アンケート等を参考に、内容のブラッシュアップにつなげていく。

取組の指標



取組番号

7-(5) 職員の確保と育成(デジタル変革人材の育成・確保)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- デジタルを活用した市民サービスの向上や業務効率化を目指し、職員の意識や業務の改革を推進することを目的として、浜松市が求めるデジタル変革人材を「自分のまわりや他の部局の職員に、余力、考える時間、変える気力を、『デジタルのチカラ』を活用し、チームで生み出すことのできる人材」と定義し、育成及びフォローアップを実施する。※実績管理は取組番号9:DXの推進で行っていく。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：デジタル・スマートシティ推進担当部長 (3) 実施部課：全庁
(2) 担当部課：企画調整部デジタル・スマートシティ推進課、総務部人事課

3 個別計画

- 浜松市DX推進計画(令和7年度～令和11年度)

4 現状分析・課題

- 令和5年12月、総務省が「人材育成・確保基本方針策定指針」を改訂し、デジタル人材育成・確保の推進について明記された。
- 庁内のDX推進を支えるデジタル人材として、令和4年度から令和6年度までに81名のDXメンターを育成してきたが、今後見込まれるデジタル人材の需要に対して、質・量ともに不足することが予測される。
- 浜松市が「未来へ向けた持続可能なまちづくり」を進めるには、「創意工夫しながら、コスト意識とスピード感をもって取り組む」組織風土への転換が必要である。

5 方向性・対応

- DXコアメンバーを2年で10名、DXメンターを5年で100名、集中的に育成する。また、育成後は継続的かつ定期的なフォローアップ、スーパーバイズ(経験豊富な専門家が、部下や関係者の業務遂行状況を監督し、指導・助言を行うこと)を計画的に実施する。

【DXコアメンバー】

庁内DXの中核を担う人材として、部局横断的なDXプロジェクトに主体的に取り組む職員。

【DXメンター】

各課におけるDXを推進する職員。DXのスキルや変革マインドを部局横断で庁内に広く伝播する役割も担う。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

DXコアメンバー及びDXメンターの育成人数(累計)

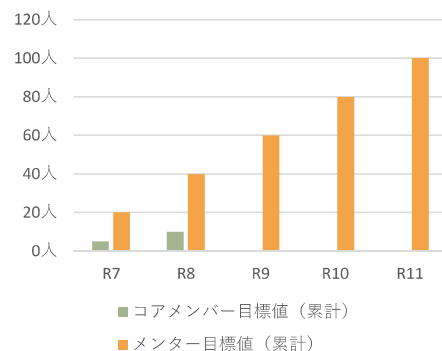
基準値

—

目標値

DXコアメンバー10人
DXメンター100人
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	5人 20人	10人 40人	— 60人	— 80人	— 100人
実績値					
達成状況					



取組番号

8-(1) 多様な働き方の推進(多様な働き方を支援する環境整備)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 人材確保や組織のパフォーマンスの向上、ワークスタイルやライフスタイルの多様化に対応するために、柔軟で多様な働き方を選択できる職場環境を整備する。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者 : 総務部長

(2) 担当部課 : 総務部人事課

3 個別計画

- 【仮】浜松市特定事業主行動計画(はままつ職員活躍応援プラン)(令和7年度～令和11年度)

4 現状分析・課題

- ワーク・ライフ・バランス実現のため、働き方の多様化が求められている。
- 1時間・30分の早出又は遅出の時差出勤を実施している。
- 浜松市職員テレワーク検証にかかる実施要領を策定し、在宅勤務及びサテライトオフィスの検証を行い、制度導入に向けて検討している。

5 方向性・対応

- ワーク・ライフ・バランスの充実を図るため、年次休暇を取得しやすい職場環境を整備する。
- 所属長に対する育児参加への理解や職員の意識改革を促進するとともに、父親も育児に参加しやすい職場環境を醸成していく。
- その他、試行的に実施しているテレワーク制度の本格導入に向けた検証を進め、効果や課題の洗い出しや、フレックスタイム制の導入に向けた調査研究を行う。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

年次休暇取得日数(職員平均)及び男性育休取得率

基準値

年休取得日数 11.8日
男性育休取得率 45%
(令和5年度)

目標値

調整中

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値					
実績値					
達成状況					

調整中

取組番号

8-(2) 多様な働き方の推進(女性職員の活躍促進)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的	女性職員の活躍推進に向け、女性職員が能力を十分に発揮できる職場環境を整備する。
2 取組担当	(1) 取りまとめ責任者 : 総務部長 (2) 担当部課 : 総務部人事課
3 個別計画	無し
4 現状分析・課題	令和3年度から5か年の「はままつ女性職員活躍応援プラン」を策定し、令和7年度までに女性管理職の割合を15%とすることを目標としてきたが、令和6年度は10.1%に留まっている。
5 方向性・対応	- 管理職を対象としたイクボス研修を実施するとともに、若手女性職員の意欲向上を目的とした「女性職員キャリアアシスト研修」や中堅女性職員のマネジメント能力向上を目的とした「女性職員スキルアップ研修」などを実施し、女性職員のキャリア形成を支援する。 - 育児のための短時間勤務や早出遅出勤務など、ワークライフバランスの実現に向けた多様な働き方が可能となるよう取組を推進していく。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)		女性管理職の割合				
基準値 10.1% (令和6年度) ➡ 目標値 調整中						
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	
目標値		調整中				
実績値						
達成状況						

取組番号

9-(1) DXの推進(デジタルを活用した業務改革の推進)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

・生産年齢人口の減少に伴う労働力不足が懸念される中、安定し事業を実施していくためには不断の業務改革が必要となる。デジタルの活用を手段として捉え、市民の利便性向上と業務効率化にむけ業務改革(BPR)に継続的に取り組んでいく。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者：デジタル・スマートシティ推進担当部長 (3) 実施部課：全庁

(2) 担当部課：企画調整部デジタル・スマートシティ推進課

3 個別計画

・浜松市DX推進計画(令和7年～令和11年)

4 現状分析・課題

・老年人口増加に伴う社会保障関連事業や、多様化・複雑化する市民ニーズに対応するための事業は増加傾向にある。

・市民サービスの向上や市役所の生産性の向上を効果的に推進するには、デジタル活用と業務プロセスの見直しを一体的に推進する必要がある。

5 方向性・対応

・毎年度各所属において1業務以上の業務改革に取り組むことにより、市民サービスの向上と業務効率化を目指す。

・業務改革を効果的に推進するため、研修の実施や個別の相談体制など、必要な支援を実施する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI) 各所属における1業務以上の業務改革実施率(年度ごと)

基準値

100%
(令和5年度)

目標値

100%
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	100%	100%	100%	100%	100%
実績値					
達成状況					

年度	目標値	実績値
R7	100%	0%
R8	100%	0%
R9	100%	0%
R10	100%	0%
R11	100%	0%

取組番号

9-(2) DXの推進(AIの利用促進)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

職員生産性向上と市民サービスの質的向上を目指し、AI技術を積極的に導入・活用する。AIによる業務効率化、意思決定支援、市民対応の迅速化を実現し、限られた人的資源を高付加価値業務に振り向けることで、自治体運営の最適化を図る。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者：デジタル・スマートシティ推進担当部長

(3) 実施部課：全庁

(2) 担当部課：企画調整部デジタル・スマートシティ推進課

3 個別計画

浜松市DX推進計画(令和7年度～令和11年度)

4 現状分析・課題

本市では、生成AI及びAI議事録作成支援ツールを導入し、全庁で業務に活用している。さらなる業務の効率化・高度化のため、引き続き、庁内における活用を推進する必要がある。

AIを使ったツールやソリューションは日進月歩で進化しており、次々に新しいサービスが生まれ、また淘汰されている。そのため、変化の激しい環境を捉えつつ、業務効率化に資するAI技術を選択し、積極的に活用していく必要がある。

5 方向性・対応

職員による生成AI利用を普及・促進するとともに、より先進的なAIの導入について検証を行う。

既存AIツールの活用を促進しつつ、特定業務(例: AI議事録作成、電話相談記録のリアルタイムAIテキスト化、AIシフト作成ツールなど)への新たなAIツールの試験導入を行い、業務の効率化を支援する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI) 生成AIの利用職員数

基準値

目標値

2,000人
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	1,200人	1,400人	1,600人	1,800人	2,000人
実績値					
達成状況					

年度	目標値	実績値
R7	1,200人	
R8	1,400人	
R9	1,600人	
R10	1,800人	
R11	2,000人	

取組番号

9-(3) DXの推進(データに基づく課題解決)				
【該当する3本の柱】	☐ 健全財政の堅持	☒ 組織力の向上	☐ 稼ぐ力の増強	作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- ・ 庁内で保有するデータを安全かつ適切に抽象化し、職員自らがデータの分析・可視化を行い、部局横断的に活用するため「庁内データ分析基盤」を整備し、データやエビデンスに基づいた施策の立案、評価、課題改善を行う。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：デジタル・スマートシティ推進担当部長 (3) 実施部課：全庁
(2) 担当部課：企画調整部デジタル・スマートシティ推進課

3 個別計画

- ・ 浜松市DX推進計画(令和7年度～令和11年度)

4 現状分析・課題

- ・ 市では多種多様なデータを保有しているが、現状それらのデータを効果的・効率的に可視化・分析できていない。
- ・ 令和6年6月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」の重点施策として、様々な分野においてエビデンスに基づいた政策の企画立案(EBPM)の推進が挙げられている。
- ・ 本市では令和6年度に庁内データ分析基盤を構築し、住民基本台帳データ等業務データを用いたデータ分析・可視化を実施。
- ・ 本市のデータ分析の取組が、令和7年1月29日に総務省の「フロントヤード改革モデルプロジェクト」に採択された。

5 方向性・対応

- ・ 庁内データ分析基盤にて業務データを用いてデータの可視化を行うことで、実態や課題の把握、共有、事業の効果測定等から課題の解決につなげる。
- ・ データ等エビデンスをもとに課題を把握し解決への道筋を立てられる人材を育成する。
- ・ データ活用取組事例を全庁で共有し、可視化・分析手法を横展開する。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

庁内データ分析基盤の利用ケース数※

※各種計画やレポート、報道発表、説明資料等において、庁内データ分析基盤を用いた分析結果を「エビデンス(=根拠)」として利用したケース数

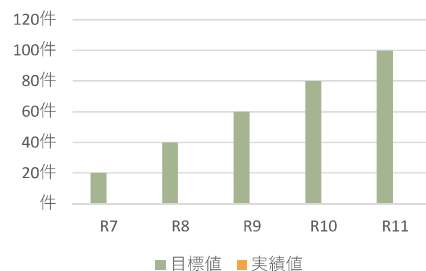
基準値

-

目標値

100件
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	20件	40件	60件	80件	100件
実績値					
達成状況					



取組番号

10-（1）職員の健康管理の充実（心の健康の保持増進）

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日：令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 心の健康の保持・増進により、組織の活力を維持・向上させる。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：総務部長
- (2) 担当部課：総務部職員厚生課

3 個別計画

- 無し

4 現状分析・課題

- ストレスチェックの結果では、「高ストレス者」と判断された職員の比率が増加傾向にある。
- 精神及び行動に障害による長期病休者（連続して30日以上休務した職員（消防・学校含まず））も増加傾向にある。

5 方向性・対応

- ストレスチェックの分析結果を活用した各種講習会等を効果的に実施する。
- 高ストレス者と判断された職員には、保健師面談を強く勧奨し、セルフケアの促進及び重篤化の防止につなげる。
- ラインケア（主に直属の上司や管理職が部下の心の健康に気を配り、サポートする取組）の観点から、職場におけるマネジメント面の研修・指導も実施するなど、多面的な取組を進めていく。

取組の指標

重要業績評価指標（KPI）

連続30日以上長期病休者率（精神及び行動の障害によるもの）

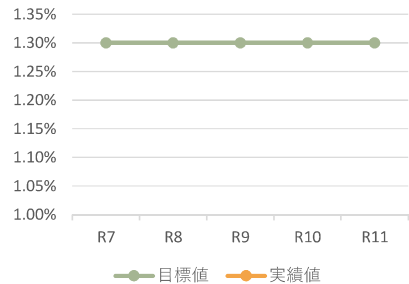
基準値

1.7%
（令和5年度）

目標値

1.3%未満
（令和11年度）

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	1.3%未満	1.3%未満	1.3%未満	1.3%未満	1.3%未満
実績値					
達成状況					



＜補助指標Ⅰ＞

指標名	ストレスチェックで判定された総合健康リスク （全国平均を100とした場合の指数）				
基準値	91（R5）		目標値	90以下（R11）	
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	90以下	90以下	90以下	90以下	90以下
実績値					

＜補助指標Ⅱ＞

指標名	ストレスチェックにて判定された「高ストレス者」の割合				
基準値	9.7%（R5）		目標値	9.5%以下（R11）	
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	9.5%以下	9.5%以下	9.5%以下	9.5%以下	9.5%以下
実績値					

取組番号

10-(2) 職員の健康管理の充実(身体の健康の保持増進)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☒ 組織力の向上

☐ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- ・ 特定保健指導の実施により、生活習慣病の発症を予防し、職員の健康増進を図る。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者 : 総務部長

(2) 担当部課 : 総務部職員厚生課

3 個別計画

- ・ 無し

4 現状分析・課題

- ・ 「特定保健指導」は、定期健診・人間ドックでの特定健診の結果、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による予防効果が期待できる職員を対象に実施するもの。
- ・ 実施主体は静岡県市町村職員共済組合で、対象職員は、健診実施機関で指導を受ける。
- ・ 静岡県市町村職員共済組合全体の実施率は46.1%(目標値60%)だが、浜松市職員の実施率は32.0%と低い。

5 方向性・対応

- ・ 健康診断の際に、「特定健診」「特定保健指導」の意義を改めて周知する。
- ・ 特定保健指導の対象となった職員のうち、指導を受けていない職員や利用を中断している職員には、確実に指導を受けるよう促していく。
- ・ 特定保健指導の実施率は、本市が今年度から取り組んでいる「健康経営」に係る推進指標のひとつであり、目標値も掲げられている。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

特定保健指導の実施率

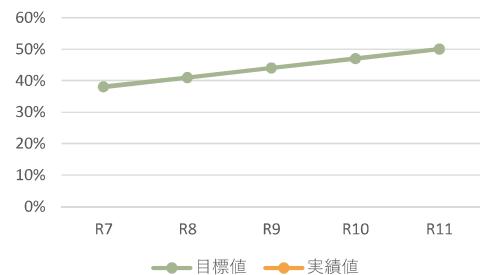
基準値

32.0%
(令和5年度)

目標値

50.0%
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	38%	41%	44%	47%	50%
実績値					
達成状況					



取組番号

11-(1) 税外収入等確保(商業広告の活用)

【該当する3本の柱】 ☐ 健全財政の堅持 ☐ 組織力の向上 ☒ 稼ぐ力の増強 作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 将来に向けた必要な投資、適正な市民サービスの安定的な供給、災害をはじめとした不測の事態などに迅速かつ柔軟に対応するための、財政的自由度を確保する。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者：総務部長 (3) 実施部課：全庁

(2) 取りまとめ部課：総務部政策法務課

3 個別計画

- 無し

4 現状分析・課題

- 庁内モニター広告、玄関マット、受付カウンター用椅子広告のほか、ネーミングライツ、各種封筒への広告掲載等による広告収入を稼ぐ取組を実施している。

5 方向性・対応

- 税外収入確保の一環として、全庁的な取組により広告収入を維持・推進し、財政的自由度の確保を目指す。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI) 商業広告を活用した取組数

基準値 27件 (令和5年度)

目標値 32件 (令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	28件	29件	30件	31件	32件
実績値					
達成状況					

35件
30件
25件
20件
15件
10件
5件
0件

R7 R8 R9 R10 R11

■ 目標値 ■ 実績値

《補助指標Ⅰ》

指標名	新規取組件数				
基準値	2件(R2～5平均)		目標値	2件/年	
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	2件	2件	2件	2件	2件
実績値					

取組番号

11-(2) 税外収入等確保(寄附・協賛の確保)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☐ 組織力の向上

☒ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- 将来に向けた必要な投資、適正な市民サービスの安定的な供給、災害をはじめとした不測の事態などに迅速かつ柔軟に対応するための、財政的自由度を確保する。

2 取組担当

(1) 取りまとめ責任者 : 総務部長

(3) 実施部課 : 全庁

(2) 取りまとめ部課 : 総務部政策法務課

3 個別計画

- 無し

4 現状分析・課題

- ふるさと寄附金(ふるさと納税)やクラウドファンディングなどの寄附を積極的に推進している。
- 多様な資金調達手法の積極的な活用により一層の歳入確保を徹底する必要がある。

5 方向性・対応

- ふるさと寄附金に対する返礼品の拡充やPRを行うとともに、クラウドファンディングや基金を活用し、可能な限り多くの企業・個人から寄附・協賛を募ることで、財政的自由度のさらなる向上を目指す。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

寄附の件数

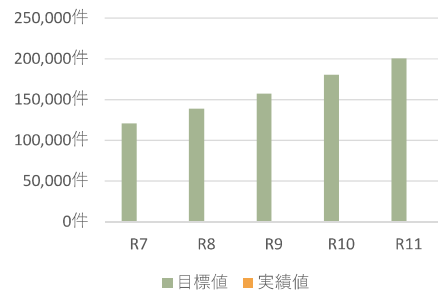
基準値

143,114件
(令和5年度)

目標値

200,400件
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	120,360件	138,370件	157,380件	180,390件	200,400件
実績値					
達成状況					



《補助指標Ⅰ》

指標名	ふるさと寄附金の寄付件数				
基準値	142,769件(R5)	➡	目標値	200,000件(R11)	
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	120,000件	138,000件	157,000件	180,000件	200,000件
実績値					

《補助指標Ⅱ》

指標名	クラウドファンディングの実施数				
基準値	-	➡	目標値	毎年度実施	
年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	1件	1件	1件	1件	1件
実績値					

取組番号

11-(3) 税外収入等確保(遊休財産(土地)の売却)

【該当する3本の柱】

☐ 健全財政の堅持

☐ 組織力の向上

☒ 稼ぐ力の増強

作成日: 令和7年3月●日

取組の概要

1 取組の目的

- ・ 遊休財産(土地)の売却を進め、借地解消や施設整備などの投資を行えるよう財政的自由度を確保する。

2 取組担当

- (1) 取りまとめ責任者：財務部長
- (2) 担当部課：財務部アセットマネジメント推進課

3 個別計画

- ・ 無し

4 現状分析・課題

- ・ 遊休財産(土地)の売却は、市民や事業者から関心を寄せられた物件の処分を優先的に進めてきた。それら関心物件が一巡した現在、残る物件は山林や斜面地、不整形地など市場性が低いものが多く、売却の進捗が鈍化している。そのため、専門的なノウハウを持つ民間事業者に委託し遊休財産売却可能性簡易判定を実施することで、効率的な売却に向けた物件の優先順位を整理した。

5 方向性・対応

- ・ 売却可能性簡易判定の結果を活用し、市場性が高い遊休財産(土地)の入札を優先的に実施する。市場性が低い物件の一部については隣接土地所有者など特定者に対する売却可能性もあり、効率的な手法の検討を進める。

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

遊休財産(土地)売却件数(累計)

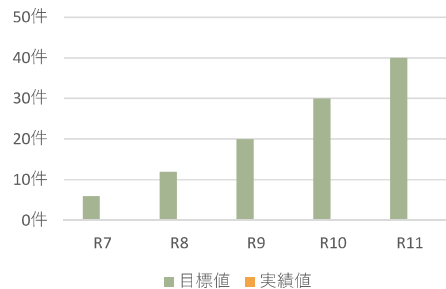
基準値

-

目標値

40件(入札・随契)
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	6件	12件	20件	30件	40件
実績値					
達成状況					



＜補助指標Ⅰ＞

指標名 遊休財産(土地)入札実施物件数(累計)

基準値 - 目標値 30件(R11)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	5件	10件	16件	22件	30件
実績値					

取組番号

12	民間資金調達の拡大			
【該当する3本の柱】		☐ 健全財政の堅持	☐ 組織力の向上	☒ 稼ぐ力の増強
		作成日：令和7年3月●日		

取組の概要

1	取組の目的
・施設の老朽化やインフラ資産の長寿命化、災害の激甚化など財政需要が拡大するなか、必要な諸施策を推進するため、民間資金調達の拡大に取り組み、財源を安定的かつ確実に確保する。	
2	取組担当
(1) 取りまとめ責任者：財務部長	
(2) 担当部課：財務部財政課	
3	個別計画
・中期財政見通し(令和7年度～令和16年度)	
4	現状分析・課題
・令和7年度からの10年間においては、老朽化施設の更新やインフラ資産の長寿命化、災害対応などに関する財政需要が増大する見通しであり、これらの増大する財政需要への対応には新たな財源確保手法や多様な資金調達手段の制度構築を図る必要がある。	
5	方向性・対応
・増大する財政需要の財源として、市場公募地方債、グリーンボンド債など、民間資金の積極的かつ効果的な活用を進める。	

取組の指標

重要業績評価指標(KPI)

SDGs債※の発行額

※持続可能な開発目標(SDGs)の達成を目指す事業資金を調達するために発行される債券

基準値

15億円
(令和5年度)

➡

目標値

20億円
(令和11年度)

年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
目標値	20億円	20億円	20億円	20億円	20億円
実績値					
達成状況					

25億円

20億円

15億円

10億円

5億円

億円

R7

R8

R9

R10

R11

■ 目標値

■ 実績値