

# 第3次 横手市行財政改革アクションプラン

秋田県横手市

令和8年3月

# 目次

## 1. 第3次行財政改革アクションプラン策定の趣旨

(1) 第3次行財政アクションプラン策定の趣旨 .....	1
(2) 第3次行財政アクションプランの位置づけ .....	1
(3) 推進期間 .....	2
(4) 推進体制 .....	2

## 2. 第3次行財政改革アクションプランの基本的な考え方

(1) 基本方針及び改革項目 .....	3
(2) 6つの改革の視点 .....	4
(3) 取組の方向性 .....	5
①政策マネジメントの視点 .....	5
②業務マネジメントの視点 .....	6
③財務マネジメントの視点 .....	10
④資産マネジメントの視点 .....	11
⑤人材マネジメントの視点 .....	14
⑥組織マネジメントの視点 .....	15

# 1. 第3次行財政改革アクションプラン策定の趣旨

## (1) 第3次行財政改革アクションプラン策定の趣旨

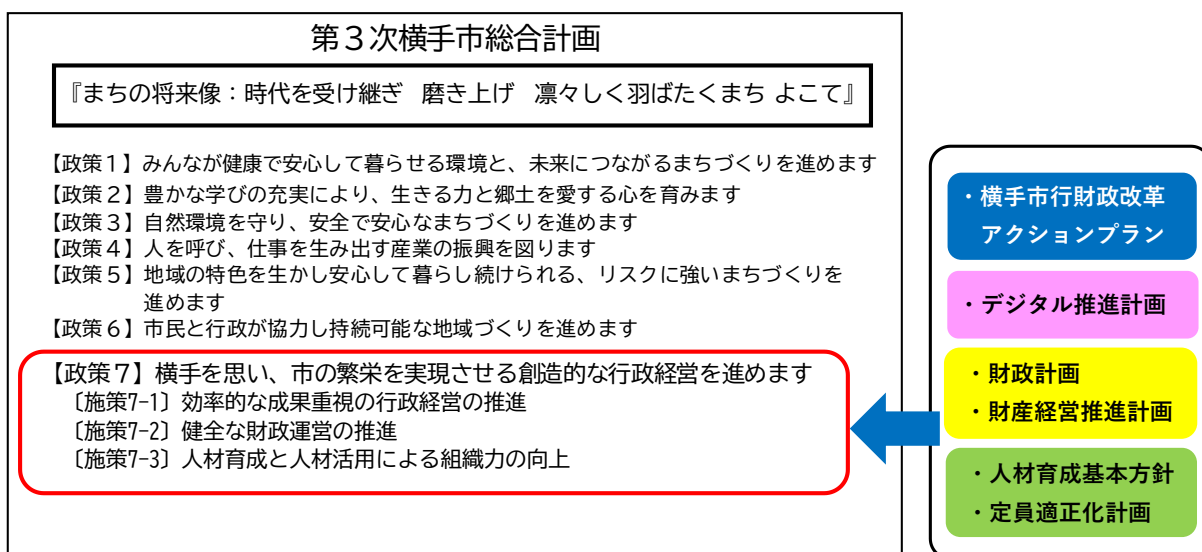
本市では、平成28年度に「行財政改革アクションプラン」を、令和3年度には「第2次行財政改革アクションプラン」を策定し、業務効率化や安定的な市民サービスの提供、また、財政健全化に向けた様々な取組を展開してきました。

一方で、人口減少や少子高齢化の進行、社会情勢の変化、デジタル技術の進展など、行政経営を取り巻く環境は日々変化しており、行政経営に求められる役割や責任はますます高度化・複雑化しています。このような状況のなかで、限られた財源や人材を効果的かつ効率的に活用し、持続可能な行政経営を実現するためには、従来の枠組みにとらわれない抜本的な改革が不可欠です。

このため、これまで推進してきた行財政改革に磨きをかけ、実効性の高い行財政改革を行うことを目的に「第3次行財政改革アクションプラン」を策定し、より持続可能で効率的な行政経営体制の構築と時代の要請に応じた柔軟な行政サービスの提供を目指します。

## (2) 第3次行財政改革アクションプランの位置づけ

第3次行財政改革アクションプラン（以下「本プラン」という。）は、本市のまちづくりの総合的な指針である「第3次横手市総合計画」における「政策7：横手を思い、市の繁栄を実現させる創造的な行政経営を進めます」を支え、各施策や事業を効果的かつ効率的に実施するための取組を示すものとして位置づけます。



### (3) 推進期間

本プランは、第3次横手市総合計画の政策7を支え、各施策や事業を効果的かつ効率的に実施するための取組を示すものという位置づけから、同計画の前期基本計画の期間にあわせ、令和8年度から令和12年度までの5年間で推進期間とします。

### (4) 推進体制

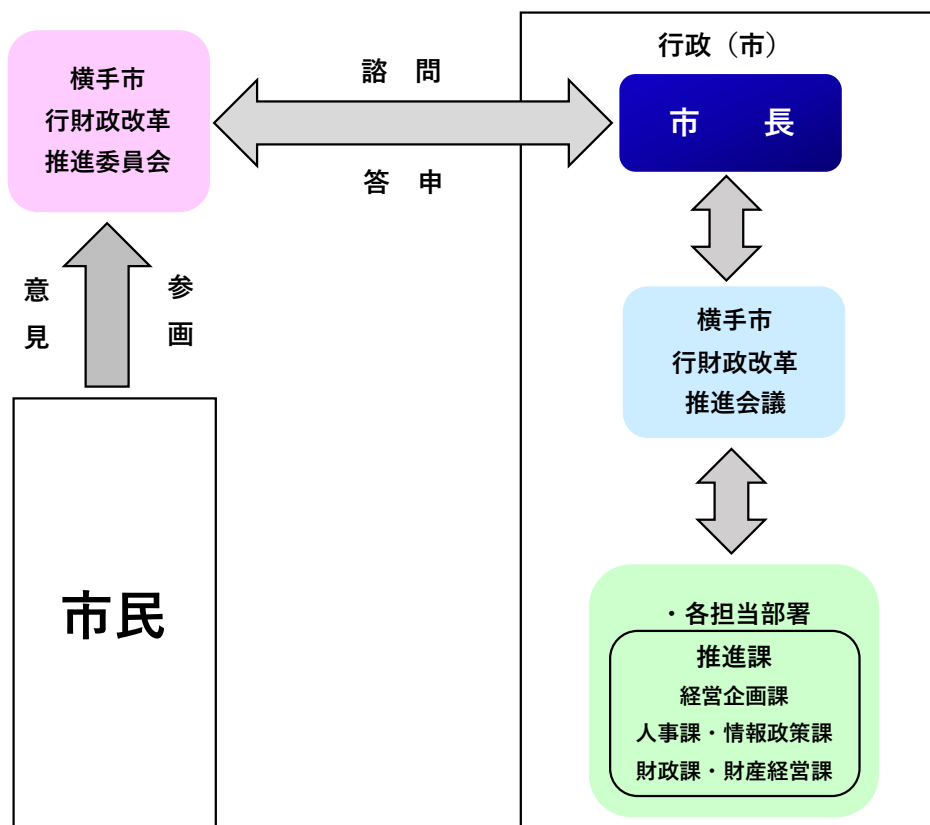
本プランは、市民委員で構成される「横手市行財政改革推進委員会」の意見等を踏まえて「横手市行財政改革推進会議」において本プランの進捗管理を行いながら、市全体で目標達成に向けて推進します。

#### ①横手市行財政改革推進委員会

横手市行財政改革推進委員会設置条例（平成17年横手市条例第333号）に基づく市長の附属機関であり、学識経験者等の市民委員により構成され、行財政改革の推進に対し意見を述べ、必要な助言を行います。

#### ②横手市行財政改革推進会議

横手市行財政改革推進会議規程（平成18年横手市訓令第1号）に基づく内部機関であり、市の行財政改革事務改善や計画の策定、実施等に関することを所掌します。



## 2. 第3次行財政改革アクションプランの基本的な考え方

### (1) 基本方針及び改革項目

本プランは、第3次横手市総合計画における『政策7：横手を思い、市の繁栄を実現させる創造的な行政経営を進めます』を支援、各施策や事業を効果的かつ効率的に実施するための取組を示すものという位置づけであることから、第3次総合計画における政策7を基本方針とし、施策7-1から施策7-3までを改革項目とします。

【基本方針】=政策7

**横手を思い、市の繁栄を実現させる創造的な行政経営を進めます**

【改革項目】

#### 改革項目1=施策7-1 効率的な成果重視の行政経営の推進

【第3次総合計画における施策7-1の目指す将来の姿】

多様な手法により計画的かつ戦略的に事業が執行され、市民満足度の高い行政経営が行われています。

#### 改革項目2=施策7-2 健全な財政運営の推進

【第3次総合計画における施策7-2の目指す将来の姿】

経営資源の最適化によるバランスの取れた健全な財政運営が堅持されています。

#### 改革項目3=施策7-3 人材育成と人材活用による組織力の向上

【第3次総合計画における施策7-3の目指す将来の姿】

変化する社会環境や市民ニーズに柔軟に対応しながら、多様な視点と連携のもと、職員の能力を最大限に発揮できる組織となっています。

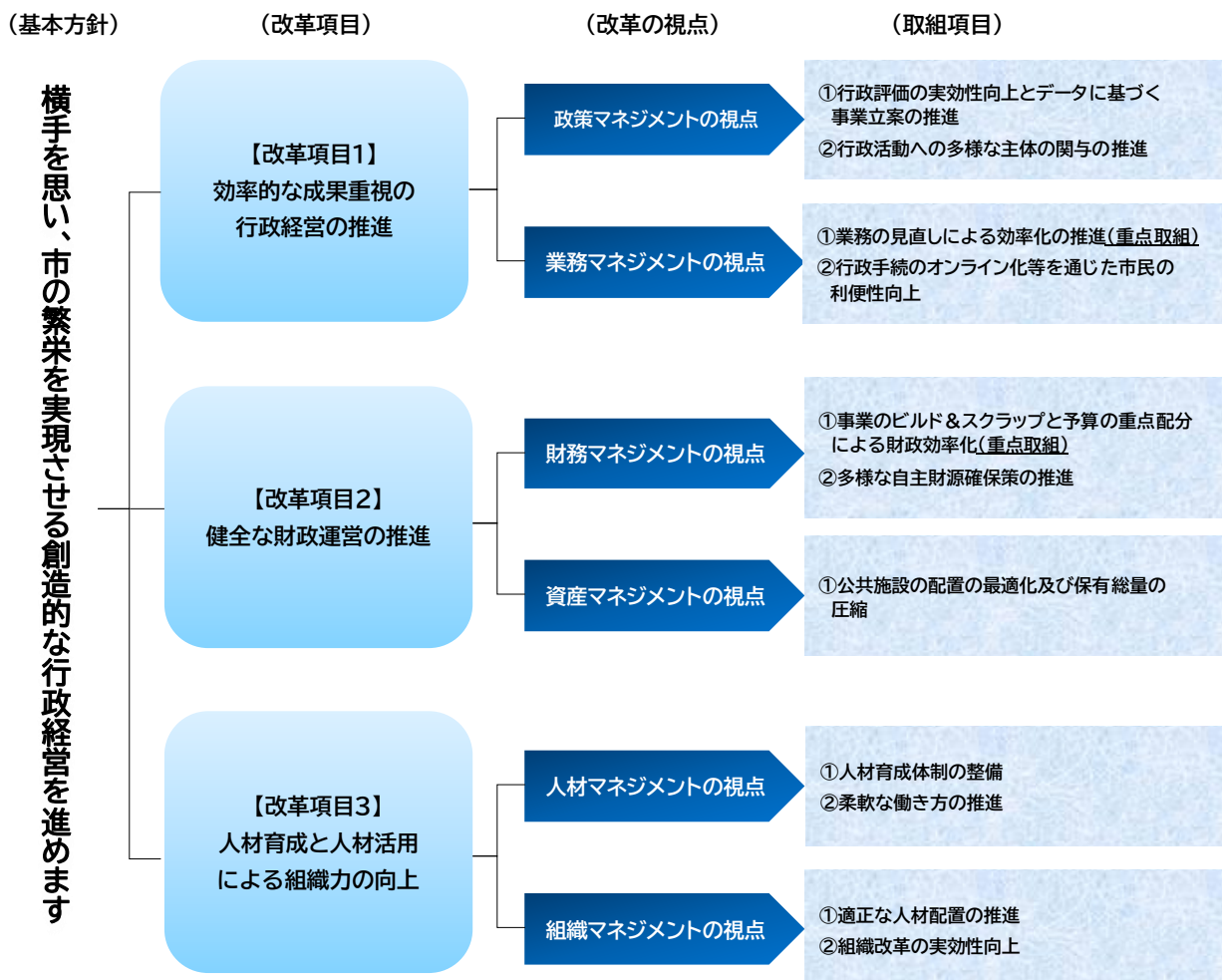
(2) 6つの改革の視点

本プランにおいては、取組の方向性を明確化するため、以下の6つの改革の視点に基づいて改革を実施します。

【改革の視点】



【本プランの体系】



### (3) 取組の方向性

#### ①政策マネジメントの視点

行政経営における政策マネジメントとは、限られた経営資源のなかで、市民ニーズや行政課題に的確に対応し、効果的かつ効率的に政策を企画・実施・評価・改善する一連の管理プロセスを指します。政策マネジメントの重要性は、複雑化・多様化する行政課題に対し、客観的なデータや成果指標に基づく意思決定を可能にする点にあります。これにより、施策の優先順位付けや資源配分が合理的に行われ、限られた予算や人材を最大限活用することにつながります。

本市においては、平成28年度から行政評価<sup>※</sup>制度を軸に計画と予算が連動する行政経営システムの運用を開始しましたが、当該システムを効果的に活用することはもとより、PDCAサイクルに基づいた継続的な施策評価と改善、事業の見直し等を行い、成果志向の施策や事業を展開することで、最小の経費で最大の効果を上げられる市民満足度の高い行政経営を行います。

また、市民が必要とする情報を様々な媒体を通じて適宜的確に発信することで、市政への市民参画を促します。さらに、専門知識を有する企業・団体や地域課題の解決、地域貢献を重視する企業との共創に向けた取組の推進のほか、まちづくりアンケートを活用することにより、多様な市民ニーズに合わせた実効性の高い施策を実施します。

#### 【取組項目】

##### ○行政評価の実効性向上とデータに基づく事業立案の推進

- ・行政評価制度の継続実施
- ・行政評価制度の実効性の向上
- ・E B P M<sup>※</sup>の推進

##### ○行政活動への多様な主体の関与の推進

- ・住民参加の機会創出と促進
- ・専門知識を有する企業や団体との共創

※行政評価…総合計画に基づく政策体系に合わせて、その成果や実績などをもとに、有効性・効率性などの視点から評価・分析し、その結果を改善に結び付ける仕組み

※E B P M…「エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング（証拠に基づく政策立案）」。定性的・経験的なものや過去の慣行ではなく、統計や各種データ等の定量的・客観的な証拠によって、政策の企画立案・検証・改善を行うこと

## ②業務マネジメントの視点

社会情勢が目まぐるしく変化し、行政経営に対する市民ニーズが多様化・複雑化してきているなかで、行政サービスの維持・向上と効率的な行政経営を両立するためには、業務プロセスを最適化し、また、柔軟に行政サービスを提供する必要があります。そのため、既存の業務プロセスを根本から見直し、抜本的な再設計を行うことにより、業務の効率化を図ります。加えて、急速に普及してきている生成AI※の活用やアウトソーシング、RPA※、AI-OCR※などの適用業務を拡大することにより、業務のスピードアップや質の向上、職員の業務負担軽減に取り組みます。

また、行政サービスの提供については、オンライン手続の拡大や「書かないワンストップ窓口」※の運用など、市民の利便性向上に向けた取組を推進します。

### 【取組項目】

#### ○業務の見直しによる効率化の推進

- ・業務効率化の推進
- ・デジタルツールの活用推進
- ・業務改善の推進

#### ○行政手続のオンライン化等を通じた市民の利便性向上

- ・オンライン手続の拡大
- ・書かないワンストップ窓口の運用

---

※生成AI…テキスト、画像、音声、動画などの新たなコンテンツを学習したデータを基に自動で生成する人工知能

※RPA…「ロボティック・プロセス・オートメーション」。人がパソコン上で行っている事務作業を自動化するソフトウェアロボット技術

※AI-OCR…AI技術を活用することにより、画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する光学文字認識機能

※書かないワンストップ窓口…引っ越しや出産などのライフイベントに関する手続のために市役所を訪れた際、「1カ所の窓口」で「申請書に記入することなく」各種手続を行うことができる仕組み

【参考データ】 2025横手市まちづくりアンケート結果

(ア) 各施策別の重要度・満足度の調査結果

◆調査対象：横手市在住の満18歳以上の市民

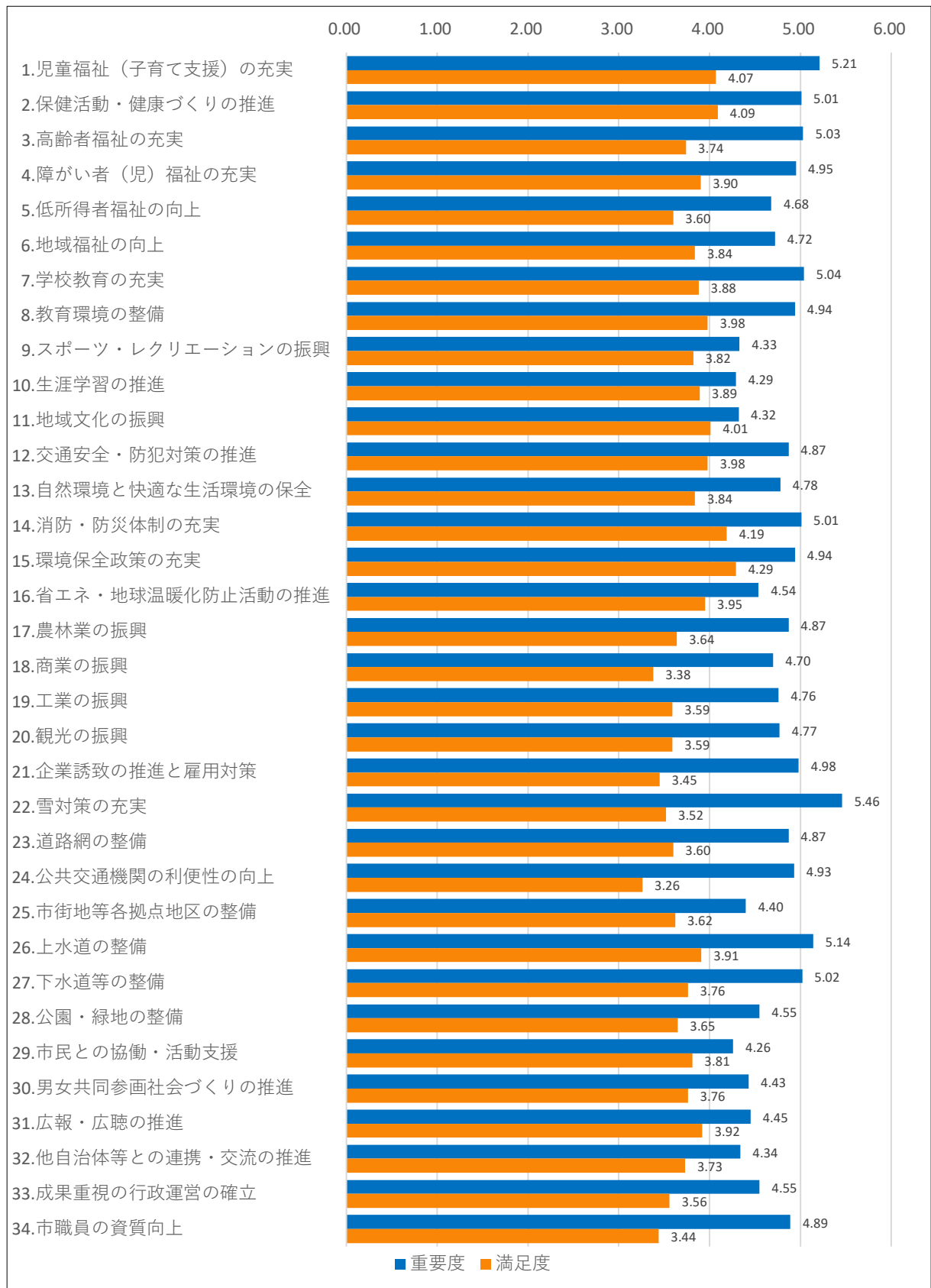
◆調査時期：令和7年5月19日～6月13日

◆回収状況：回収数1,033通／発送数3,000通（回収率34.4%）

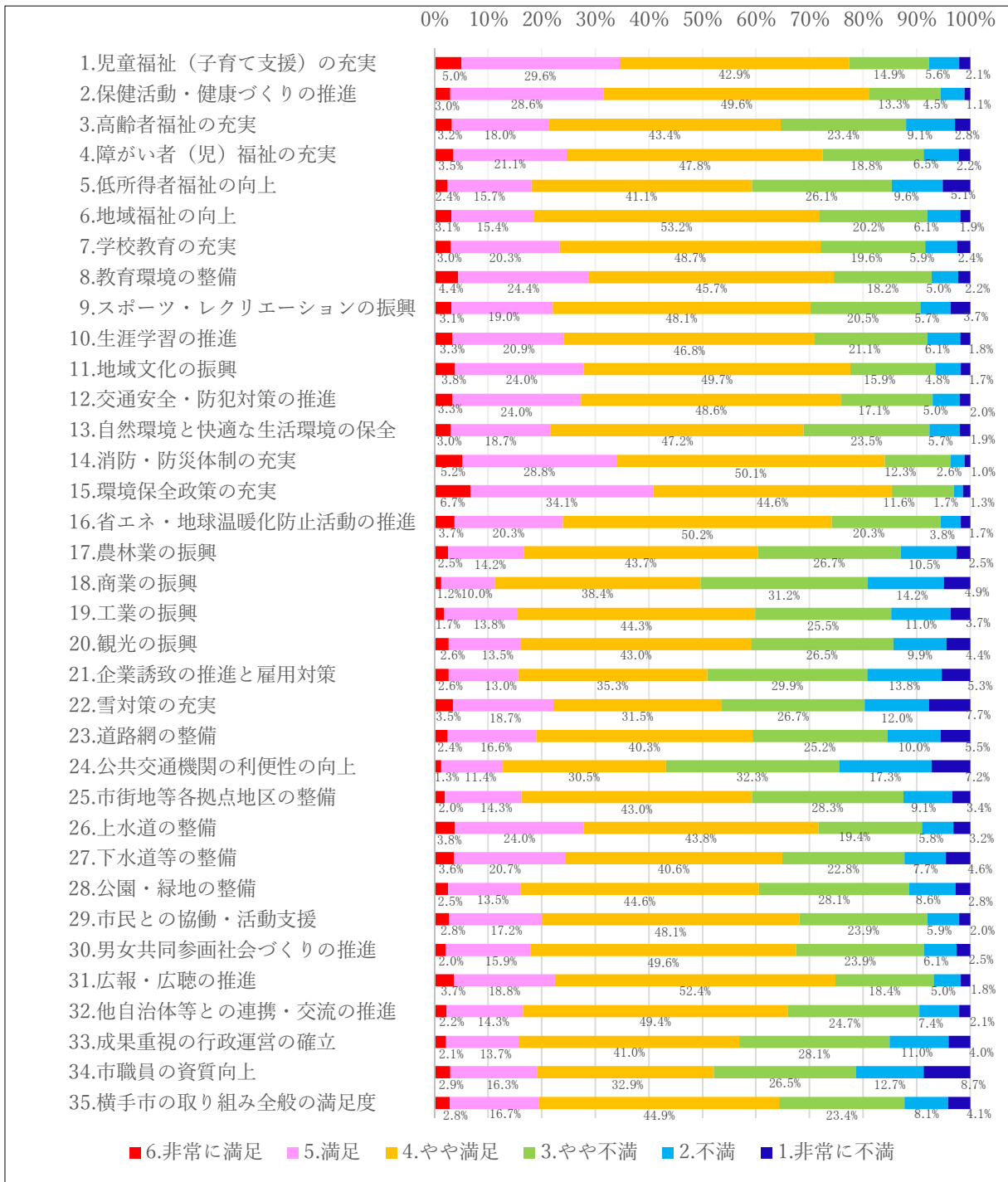
項目	重要度	満足度	ポイント差B-A
1.児童福祉(子育て支援)の充実	5.21	4.07	△ 1.14
2.保健活動・健康づくりの推進	5.01	4.09	△ 0.92
3.高齢者福祉の充実	5.03	3.74	△ 1.29
4.障がい者(児)福祉の充実	4.95	3.90	△ 1.05
5.低所得者福祉の向上	4.68	3.60	△ 1.08
6.地域福祉の向上	4.72	3.84	△ 0.88
7.学校教育の充実	5.04	3.88	△ 1.16
8.教育環境の整備	4.94	3.98	△ 0.96
9.スポーツ・レクリエーションの振興	4.33	3.82	△ 0.51
10.生涯学習の推進	4.29	3.89	△ 0.40
11.地域文化の振興	4.32	4.01	△ 0.31
12.交通安全・防犯対策の推進	4.87	3.98	△ 0.89
13.自然環境と快適な生活環境の保全	4.78	3.84	△ 0.94
14.消防・防災体制の充実	5.01	4.19	△ 0.82
15.環境保全政策の充実	4.94	4.29	△ 0.65
16.省エネ・地球温暖化防止活動の推進	4.54	3.95	△ 0.59
17.農林業の振興	4.87	3.64	△ 1.23
18.商業の振興	4.70	3.38	△ 1.32
19.工業の振興	4.76	3.59	△ 1.17
20.観光の振興	4.77	3.59	△ 1.18
21.企業誘致の推進と雇用対策	4.98	3.45	△ 1.53
22.雪対策の充実	5.46	3.52	△ 1.94
23.道路網の整備	4.87	3.60	△ 1.27
24.公共交通機関の利便性の向上	4.93	3.26	△ 1.67
25.市街地等各拠点地区の整備	4.40	3.62	△ 0.78
26.上水道の整備	5.14	3.91	△ 1.23
27.下水道等の整備	5.02	3.76	△ 1.26
28.公園・緑地の整備	4.55	3.65	△ 0.90
29.市民との協働・活動支援	4.26	3.81	△ 0.45
30.男女共同参画社会づくりの推進	4.43	3.76	△ 0.67
31.広報・広聴の推進	4.45	3.92	△ 0.53
32.他自治体等との連携・交流の推進	4.34	3.73	△ 0.61
33.成果重視の行政運営の確立	4.55	3.56	△ 0.99
34.市職員の資質向上	4.89	3.44	△ 1.45
35.横手市の取り組み全般の満足度		3.70	
平均	4.77	3.77	△ 1.00

※各項目6点満点〔6点=非常に満足〕「5点=満足」「4点=やや満足」「3点=やや不満」「2点=不満」「1点=非常に不満〕

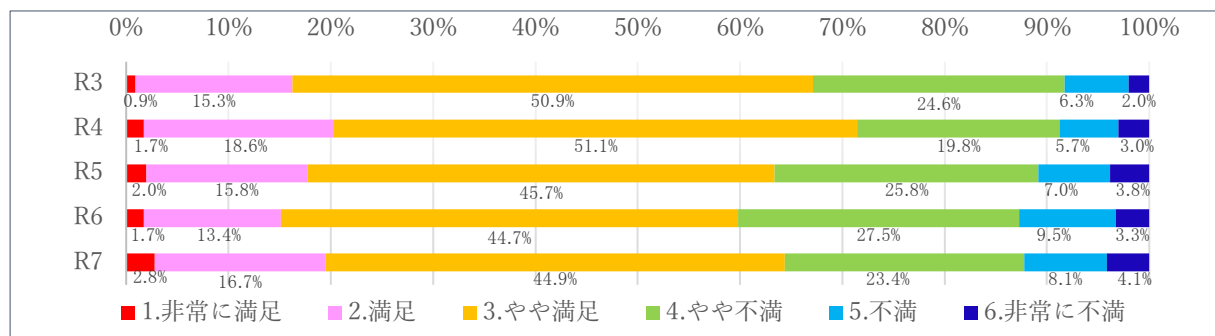
## ※重要度と満足度の比較



(イ) 施策別の満足度結果



(ウ) 市政全般に対する満足度の推移



### ③財務マネジメントの視点

今後も将来世代に過度の負担を強いることなく、持続可能な財政運営を確立するためには、中長期的な収支均衡を図るとともに、事務事業の不断の見直しを軸とした戦略的施策の展開と新たな財源を多角的に確保することが必要です。

そのため、歳出においては、施策展開にあたって合理的な事業選択と抜本的な事業の見直しによる歳出抑制を図り、成果重視型の予算編成を行うことで、真に必要な行政サービスを継続的に提供します。歳入においては、収入確保のため債権管理を一層強化するとともに、ネーミングライツ\*やインターネットオークション等の活用による自主財源確保の取組を推進します。

令和7年度に実施した公の施設における使用料の見直し（受益者負担\*の見直し）については、改定が利用状況等に与える影響を検証しつつ、継続的に減免基準を含めた見直しを実施します。

#### 【取組項目】

##### ○事業のビルド&スクラップと予算の重点配分による財政効率化

- ・自発的なビルド&スクラップの実施
- ・より戦略的な施策展開を図るための予算編成手法の見直し
- ・補助金の継続見直し

##### ○多様な自主財源確保策の推進

- ・多様な自主財源確保策の拡充
- ・債権管理の一層の強化
- ・公共サービスの受益者負担の適正化

---

※ネーミングライツ…市と民間団体等との契約により、市の施設等に愛称等を付与させる代わりに、当該団体からその対価等を得て、施設の持続可能な運営に資する手法

※受益者負担…利益を受けるものが原則としてその利益に見合った経費を負担する考え方

#### ④資産マネジメントの視点

本市においては、平成28年に策定した横手市財産経営推進計画（FM計画）に基づき、公共施設を計画的に維持管理し、有効活用を図ることで、時代の変化に対応した公共サービスの提供と持続可能な行政経営の確立に資することを目指して取り組みを進めています。

人口減少が進行するなかで、人口に対して公共施設が過多となっている状況に対し、公共施設の「機能」の移転・集約や「建物」の統合・複合化などを進めることにより、施設の延べ床面積の縮減が一定程度進んできているものの、各施設の老朽化も進行しているため、依然として維持管理や修繕には多くの費用を要しています。

限られた予算のなかで、効果的かつ効率的な行政経営を進めていくためには、FM計画のさらなる推進が不可欠であり、市が将来にわたって保有し続けていくべき財産を明確にし、FM計画の再配置方針に基づく施設の廃止や統合、長寿命化などを確実に進めることで、公共施設の配置の最適化と保有総量の圧縮を図ります。

また、空き公共施設や遊休地については、サウンディング型市場調査<sup>\*</sup>等により利活用の可能性を常に模索しながら、貸付や売却が見込めるものについては積極的に公売等の検討を進めます。

#### 【取組項目】

##### ○公共施設の配置の最適化及び保有総量の圧縮

- ・横手市財産経営推進計画（FM計画）、公共施設個別施設計画の推進
- ・老朽化施設等の計画的な解体
- ・固定資産台帳の更新と活用
- ・空き公共施設や遊休地の利活用の推進

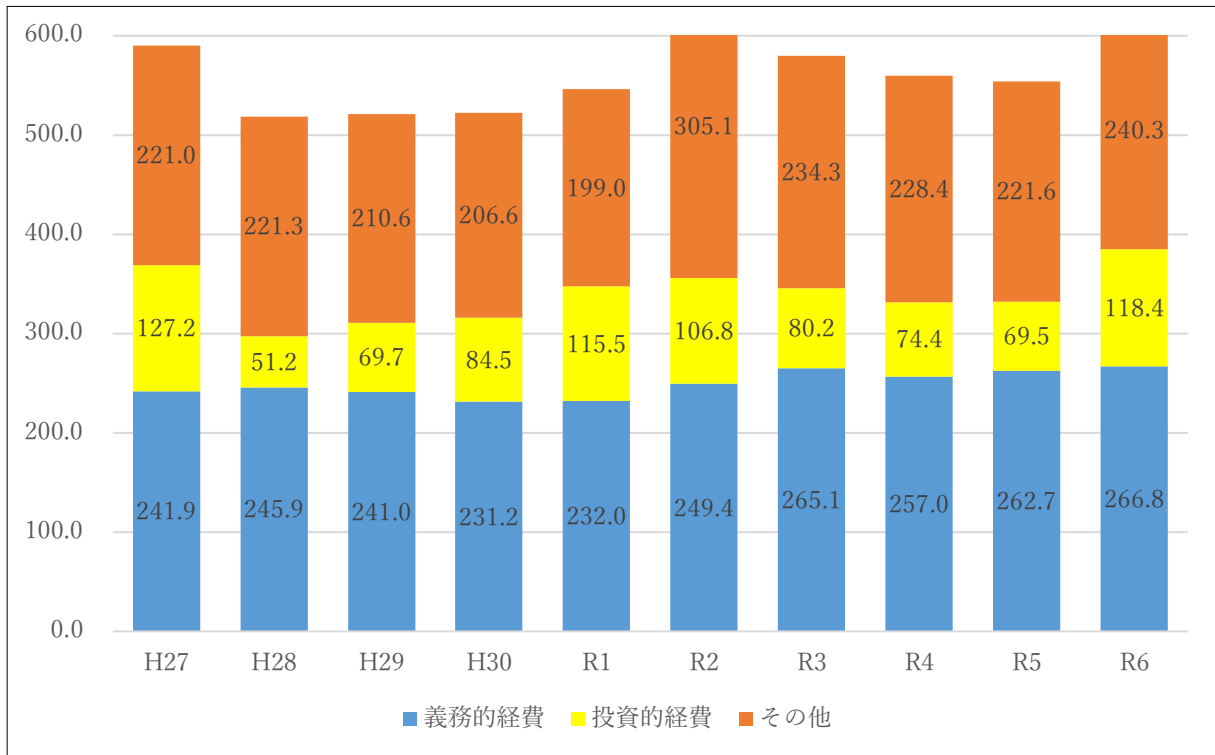
---

※サウンディング型市場調査…事業発案段階や事業化検討段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな事業提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法

【参考データ】

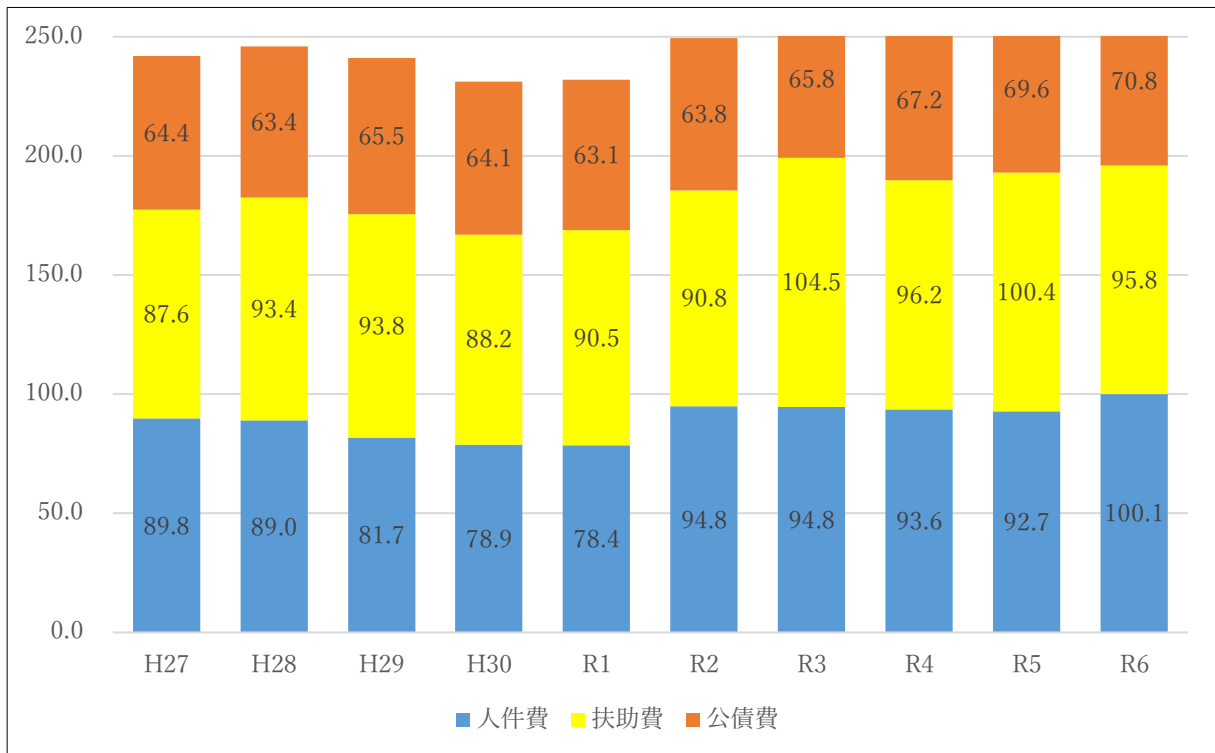
(エ) 一般会計 歳出決算額（性質別）の推移

(単位：億円)



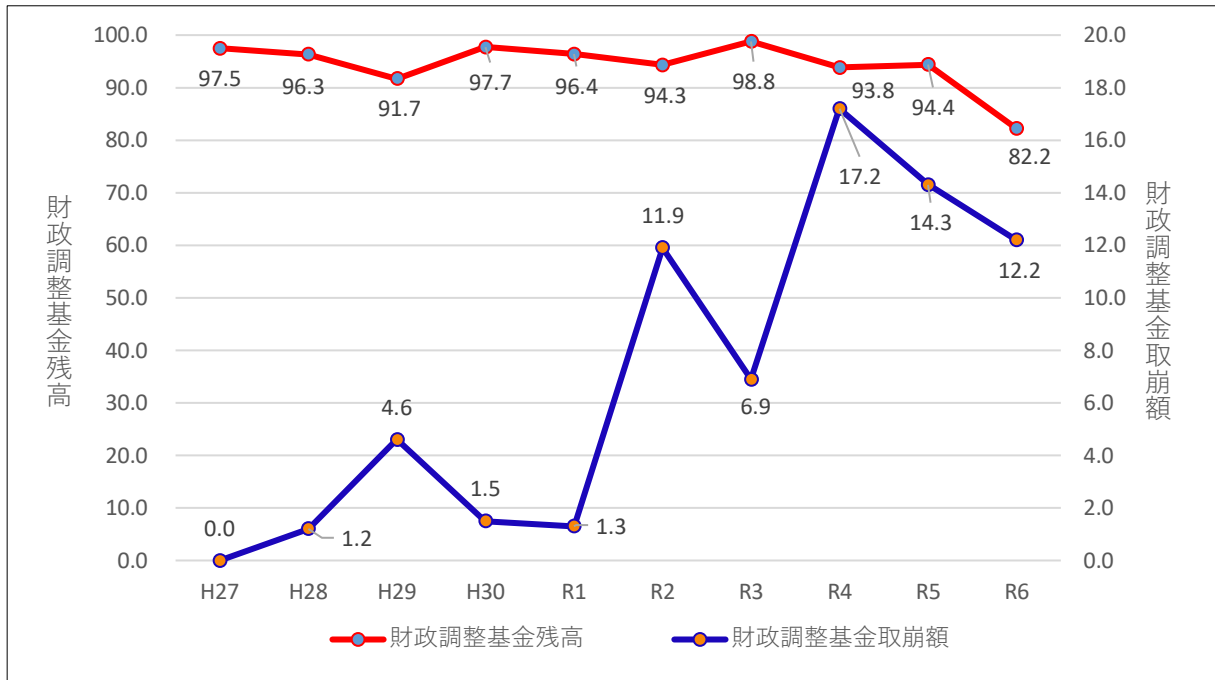
(オ) 一般会計 義務的経費の内訳

(単位：億円)

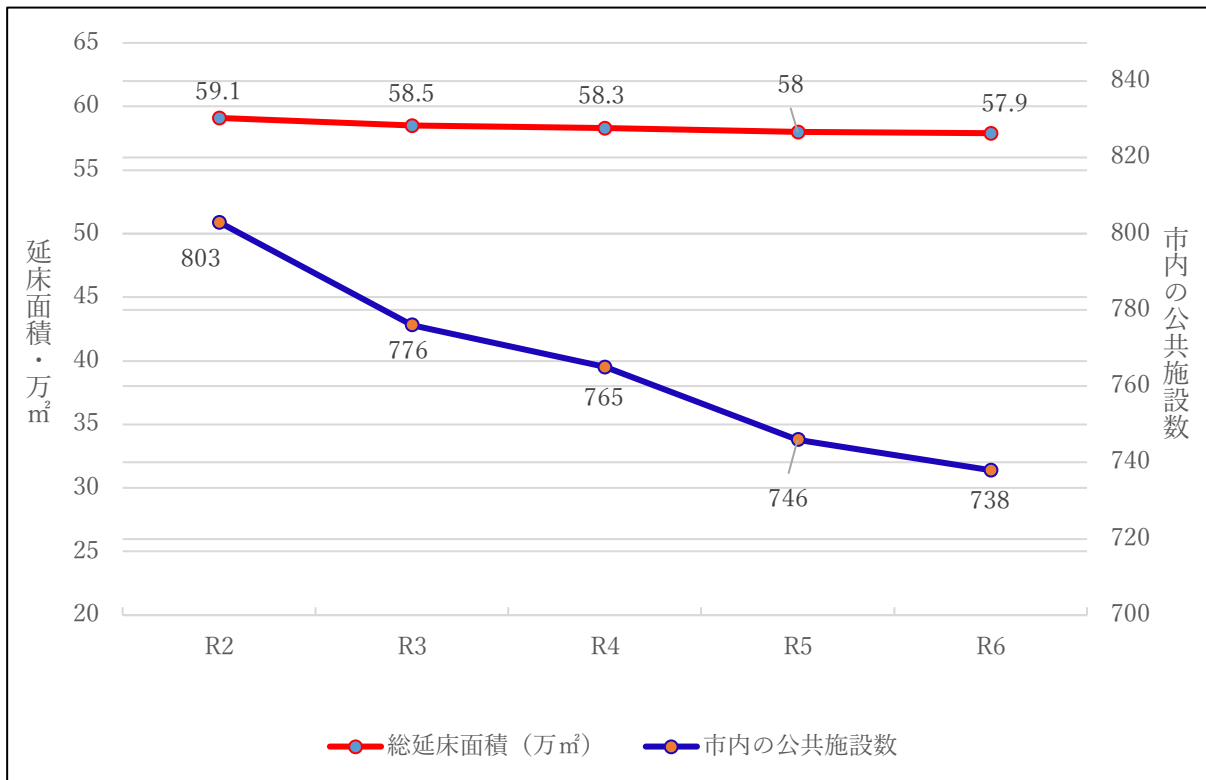


(カ) 財政調整基金残高及び財政調整基金取崩額の推移

(単位：億円)



(キ) 建物系公共施設の延べ床面積・市内の公共施設数



## ⑤人材マネジメントの視点

行政経営において人材マネジメントは、組織の持続的な発展と質の高い住民サービスの提供を実現するための基盤となる重要な要素であり、様々な行政課題に対して的確に対応するためには、職員一人ひとりが高い専門性と柔軟な対応力を持ち、組織全体としての総合力を高めることが不可欠です。そのため、各段階に応じた研修やOJT、自己啓発支援などを体系的に実施することで、職員個々の専門知識やマネジメント能力、課題解決能力の着実な向上を図ります。さらに、明確な目標設定や成果の見える化、定期的なフィードバックを通じて、適正な人事評価を行い、職員が自らの役割や貢献度を実感できる環境を整えることにより、組織の活性化を推進します。

また、令和6年度から導入した時差出勤制度等を含め、多様で柔軟な働き方ができる環境づくりを進めることで、職員が育児や介護などをはじめとした様々な事情を抱えていても、生き生きと働くことのできる体制を整備します。さらに、それぞれの職員が望む最適な働き方を実現できる仕組みを整えることで、優秀な人材の確保・定着や職員個々のモチベーション向上、これらによる組織の生産性向上に取り組みます。

### 【取組項目】

#### ○人材育成体制の整備

- ・職員の資質向上と能力の習得を図るための研修の実施
- ・人事評価の実施と制度の見直し
- ・昇任試験の実施と制度の見直し
- ・人材育成基本計画の見直し

#### ○柔軟な働き方の推進

- ・多様で柔軟な働き方ができる環境づくりの推進

## ⑥組織マネジメントの視点

市民ニーズの多様化・複雑化に起因し、既存の組織体制のままでは、必要な行政サービスを的確に提供することが困難になる状況が想定されます。加えて、若年層を中心に公務員への就職希望者が減少する一方、退職者が増加するなど人材確保に係る環境は厳しさを増しており、職員の確保は喫緊の課題となっています。このような状況のなかで行政経営においては、柔軟で活力のある組織体制の構築と限られた人員で最大の効果を発揮する仕組みづくりが求められています。

令和8年度から開始する第4次定員適正化計画においては、定年年齢の引き上げ等に伴い高年齢層の働き方が多様化することを見込み、組織全体の年齢構成の平準化や経験豊富な職員の知識・技術の継承を意識したうえで、適正な定員管理を進めることを基本方針としており、当該計画に基づいて持続可能な組織体制の構築を目指します。

また、組織改革においては、組織機構の再編により組織全体の最適化、活性化を図るとともに、快適で働きやすい職場風土を醸成し、市民満足度と職員満足度の向上を同時に実現する取組を推進します。

### 【取組項目】

#### ○適正な人材配置の推進

- ・ 第4次定員適正化計画の推進
- ・ 定年年齢引上げへの対応
- ・ 計画的な職員採用
- ・ 会計年度任用職員の適正配置

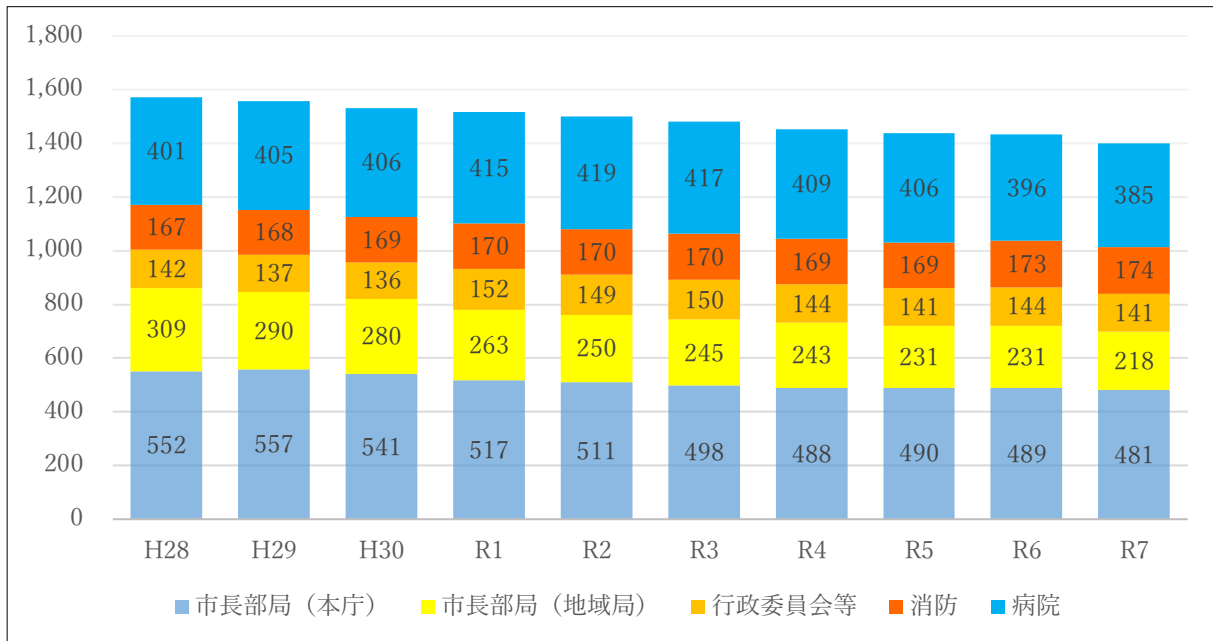
#### ○組織改革の実効性向上

- ・ 組織機構再編の実施
- ・ 快適で働きやすい職場風土の醸成

【参考データ】

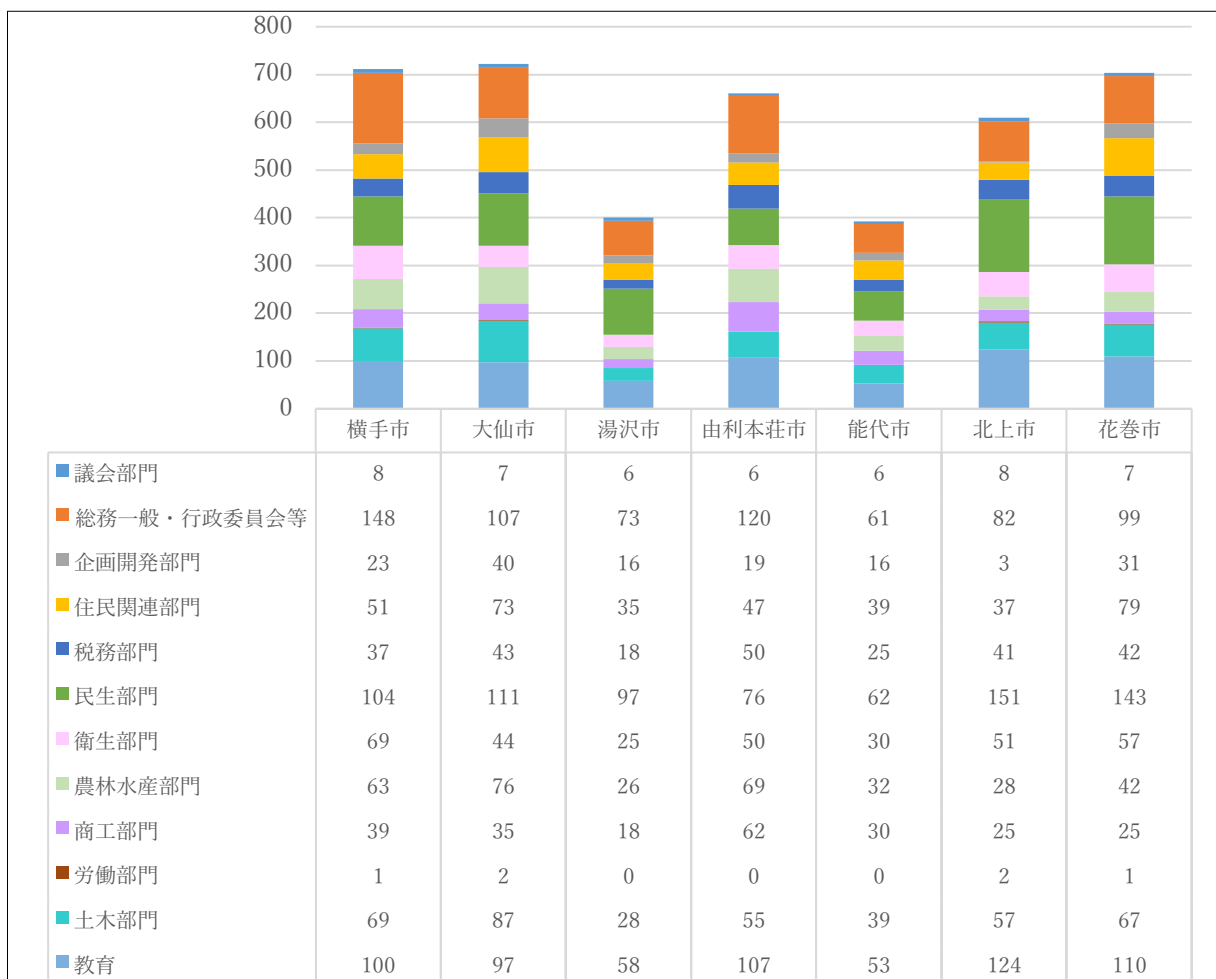
(ク) 職員数の推移

(単位：人)



(ケ) 部門別職員数 (近隣自治体比較)

(単位：人)



※総務省：地方公共団体定員管理調査（平成6年4月1日現在）

※消防及び公営企業等除く。

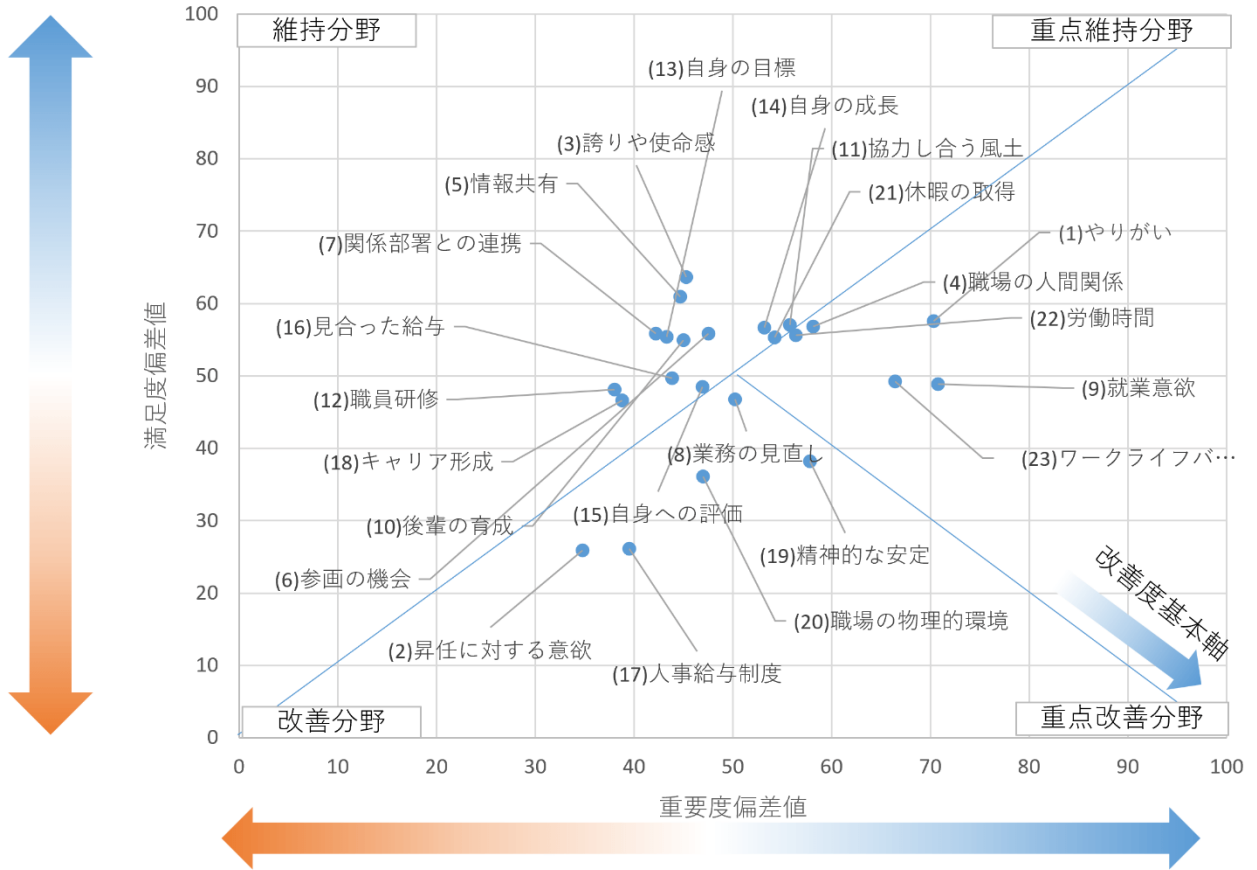
(コ) 職員満足度アンケート結果（2024年）

・個別項目の満足度（意向度）/数値の高い順に並べ替え

No.	項目	満足度	前回値	増減
1	誇りや使命感	94.2%	89.3%	4.9%
2	情報共有	90.8%	86.9%	3.8%
3	やりがい	86.5%	76.6%	9.9%
4	協力し合う風土	86.0%	76.1%	9.9%
5	職場の人間関係	85.7%	79.8%	5.8%
6	自身の成長	85.4%	71.0%	14.4%
7	参画の機会	84.4%	76.4%	8.0%
8	関係部署との連携	84.4%	72.5%	11.9%
9	労働時間	84.2%	74.0%	10.2%
10	自身の目標	83.9%	67.3%	16.5%
11	休暇の取得	83.7%	74.2%	9.5%
12	後輩の育成	83.3%	74.3%	9.0%
13	ワークライフバランス	79.5%	65.9%	13.6%
14	見合った給与	76.7%	59.1%	17.6%
15	就業意欲	75.6%	64.9%	10.7%
16	自身への評価	75.2%	59.3%	15.9%
17	職員研修	74.7%	55.4%	19.4%
18	業務の見直し	73.0%	55.6%	17.4%
19	キャリア形成	72.8%	49.4%	23.5%
20	精神的な安定	62.3%	45.8%	16.5%
21	職場の物理的環境	59.6%	52.3%	7.3%
22	人事給与制度	47.1%	29.2%	17.9%
23	昇任に対する意欲	46.9%	35.4%	11.5%

・重要度と満足度の偏差値

重要度と満足度の偏差値（全体）



## 横手市行財政改革推進委員会 委員名簿

### ■委員

職 名	氏 名
委員長	畠山 尚弥
副委員長	岡部 えり子
委員	伊藤 英幸
委員	伊藤 美緒
委員	柿崎 聡
委員	小松田 禎
委員	佐々木 百合子
委員	中村 正子

五十音順（委員長、副委員長を除く。）