第2次
横手市行財政改革アクションプラン

令和3年度～令和7年度取組結果

総務企画部経営企画課

■第2次行財政改革アクションプラン体系

改革項目		改革の視点	取組項目	重点項目	KPI	初期値（R2年度）	目標値（R7年度）	実績値（R3年度）	実績値（R4年度）	実績値（R5年度）	実績値（R6年度）	実績値（R7年度）
1	市民ニーズに対応した成果重視の行政運営の推進	(1)政策マネジメントの視点	①行政評価の効果的な運用		「横手市の取組全体」に対する市民満足度（市民アンケート）	63.6点	**68.6点**	63.7点	61.4点	60.1点	61.7点	**63.7点**
			②市民協働による政策形成の推進			（R2.7月）	**（R8.7月）**	（R4.7月）	（R5.7月）	（R6.7月）	（R7.7月）	**（R8.7月）**
		(2)業務マネジメントの視点	①業務改革の実施	○	1年間の時間外勤務時間数が360時間を超える職員数	60人	**0人**	54人	70人	31人	45人	**64人**
			②ICTの活用推進			（R1実績）	**（R7実績）**	（R3実績）	（R4実績）	（R5実績）	（R6実績）	**（R7実績）**
2	財源確保と効率的・効果的な財政運営の推進	(1)財務マネジメントの視点	①事業の選択と集中の徹底	○	将来負担比率 ※	100%未満	**100%未満**	13.5%	13.8%	11.0%	17.4%	**30.7%**
			②自主財源の確保			（R1年度末15.9%）	**（R7年度末）**	（R3年度末）	（R4年度末）	（R5年度末）	（R6年度末）	**（R7年度末）**
		(2)資産マネジメントの視点	①FM計画の推進		公共施設の総延べ床面積（FM計画の進捗状況）	59万㎡	**56万㎡**	58.5万㎡	58.3万㎡	58.0万㎡	57.9万㎡	**57.5万㎡**
			②財産の有効活用			（R1年度末）	**（R7年度末）**	（R3年度末）	（R4年度末）	（R5年度末）	（R6年度末）	**（R7年度末）**
3	戦略的・計画的な人材育成と能力開発の充実	(1)人材マネジメントの視点	①人材育成の充実	○	「市職員の資質向上」に対する市民満足度（市民アンケート）	60.2点	**65.1点**	59点	57.1点	57.6点	57.4点	**59.8点**
			②働き方改革の推進			（R2.7月）	**（R8.7月）**	（R4.7月）	（R5.7月）	（R6.7月）	（R7.7月）	**（R8.7月）**
		(2)組織マネジメントの視点	①定員適正化の推進		職員数（消防・病院除く）	910人	**854人**	875人	862人	864人	840人	**843人**
			②組織改革の推進			（R2.4月）	**（R8年4月）**	（R4年4月）	（R5年4月）	（R6年4月）	（R7年4月）	**（R8年4月）**

※将来負担比率… 地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債（確定債務）が、経常的な一般財源の規模（標準財政規模）に対して、どの程度あるのか、将来の財政を圧迫する可能性の度合い（市町村において財政健全化の取り組みが必要とされる基準は350%以上となる。）

No.	1－(1)－①

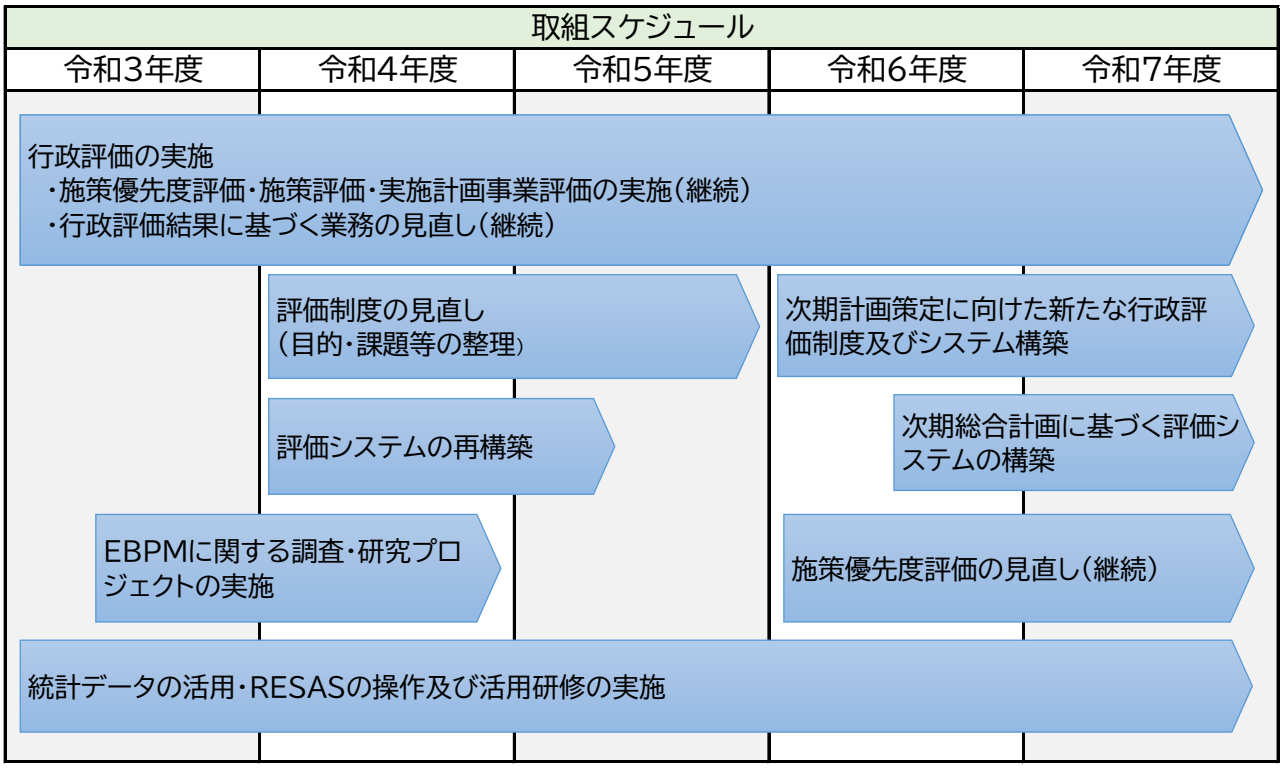
改革項目	1. 市民ニーズに対応した成果重視の行政運営の推進			
改革の視点	(1)政策マネジメントの視点	担当部署	主	経営企画課
取組項目	①行政評価の効果的な運用		副	財政課

目指す姿	行政評価制度の活用や行政改革の推進などにより、PDCAサイクルに基づいた成果志向の施策や事業が計画、執行され、最少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運営が行われています。

取組の経過	H27　行政評価システム構築(施策評価・実施計画事業評価) H28　新総合計画スタート・行政評価制度運用開始(継続中) H29　施策優先度評価運用(継続中) H30　業務に係る人件費も含めたフルコスト評価導入(R3終了) R4　行政評価システム(FAST)再構築

取組概要	◎行政評価の継続実施 ・施策評価、実施計画事業評価の実施(継続) ・行政評価の結果に基づく事業及び業務の見直し(継続) ○行政評価制度の見直し ・施策優先度評価の見直し、行政評価システム再構築 ・行政評価制度の見直し、新たな行政評価制度及びシステム構築 ○EBPMの推進(証拠に基づく政策立案) ・各種統計データの政策形成への活用 ・EBPMに関する調査・研究プロジェクトの実施 ・地域経済分析システム(RESAS)の操作及び活用研修の実施

取組スケジュール



令和3年度 実施内容	○行政評価（事業評価・施策評価・施策優先度評価）の実施及び予算への活用 ○新財務会計システムの構築を見据えた行政評価システムの見直し →評価対象事業の抽出及び評価者の変更（R4年度から見直し実施） ○行政経営システム全体の課題整理 →優先緊急課題枠の整理、年間スケジュールの全体調整
令和4年度 実施内容	○行政評価（事業評価・施策評価・施策優先度評価）の実施及び予算への活用 ○行政評価システムの見直し実施 →評価対象事業の抽出及び評価者の変更 →表示項目及び集計項目の削減によるシステム動作の軽量化 ○EBPMプロジェクト等による各種データの関連性分析 →フレームワークによる課題整理、将来課題の洗い出し、人口推計データの可視化、類似団体との少子化関連指標の比較分析 ※よこての未来創生プロジェクトにおいて上記分析結果を活用
令和5年度 実施内容	○行政評価（事業評価・施策評価・施策優先度評価）の実施及び予算への活用 ○少子化関連施策と出生増、人口増の因果関係の分析 →よこての未来創生プロジェクト事業立案への活用
令和6年度 実施内容	○行政評価（事業評価・施策評価・施策優先度評価）の実施及び予算への活用 ○次期計画策定に向けた行政評価制度及びシステムの見直し検討（継続） ○行政評価担当部署職員向けEBPM研修会の実施
令和7年度 実施内容	○行政評価（事業評価・施策評価・施策優先度評価）の実施及び予算への活用 ○実施計画事業における指標見直しの実施 ○指標見直しに係る実施計画担当課係長級職員向け説明会の実施 →ロジックモデルを基にした評価指標の設定

5年間の総括
事業評価・施策評価・施策優先度評価を継続して実施し、その結果を予算編成に活用することで、計画と予算が連動した行政経営を推進した。また、評価対象事業や評価者の見直し、表示・集計項目の削減など評価システムの改善を行い、運用の効率化を図った。 さらに、EBPMプロジェクトによる人口推計データの可視化、類似団体との比較、少子化関連施策と人口動態の因果関係分析を行い、その成果を事業立案に反映した。加えて、担当職員向け研修やロジックモデルに基づく評価指標の見直しを実施し、データと成果を重視した政策形成の基盤を整備した。 一方、市民満足度（市民アンケート）については、目標値68.6点に対し最終年度は63.7点にとどまり、目標を達成することができなかった。これは、行政評価やEBPMの取組が、市民が実感できる成果や生活の質の向上に十分につながっていなかったことを示しており、制度・仕組みの整備にとどまらず、施策の実効性そのものを高めることが課題として残った。 今後も、行政評価制度を継続しつつ、評価結果を事業の改善・見直しへ一層反映させ、制度の実効性を高めていく。また、客観的なデータに基づく政策立案をさらに推進し、PDCAサイクルを確実に機能させることで、成果志向の施策・事業を展開し、市民満足度の向上を目指す。

No.	1－(1)－②

改革項目	1. 市民ニーズに対応した成果重視の行政運営の推進			
改革の視点	(1)政策マネジメントの視点	担当部署	主	経営企画課
取組項目	②市民協働による政策形成の推進		副	秘書広報課

目指す姿	行政評価制度の活用や行政改革の推進などにより、PDCAサイクルに基づいた成果志向の施策や事業が計画、執行され、最少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運営が行われています。

取組の経過	H26　まちづくりアンケート実施（継続中） H31　パブリックコメント実施要綱改訂 R5　附属機関に関する実態調査 R6　附属機関の設置及び運営等に関する指針を策定

取組概要	◎市民ニーズの的確な把握 ・まちづくりアンケートの継続実施 ・政策形成プロセスの情報公開の検討 〇各種協議会・審議会の整理 ・附属機関に関する実態調査 ・附属機関の役割及び位置づけの整理 ・関係例規の整理

取組スケジュール

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
まちづくりアンケートの実施（継続）				
政策形成プロセスの情報公開の検討				
		附属機関に関する実態調査		運用方針に基づく見直しの実施
		附属機関の役割及び位置づけの整理		
				関係例規の整理

令和3年度 実施内容	○まちづくりアンケートの継続実施 →重要度・満足度の推移分析および施策優先度評価への活用 ○政策形成プロセスの情報公開に向けた検討の継続 →他自治体の事例研究等を実施 →審議案件の基準見直しを先行して実施した上で、情報公開を検討すべきと判断 →基準見直しも含めた検討を継続
令和4年度 実施内容	○まちづくりアンケートの継続実施 →重要度・満足度の推移分析および施策優先度評価への活用 ○政策形成プロセスの情報公開に向けた検討の継続 →現状のまま政策会議結果等を公開することは見送りと判断 →情報公開の必要性・公開範囲の検討を継続 →政策会議の付議基準の見直しに向けた検討を継続
令和5年度 実施内容	○まちづくりアンケートの継続実施 →重要度・満足度の推移分析および施策優先度評価への活用 ○政策形成プロセスの情報公開に向けた検討の継続 →情報公開の必要性・公開範囲の検討を継続 →政策会議の付議基準の見直しに向けた検討を継続
令和6年度 実施内容	○まちづくりアンケートの継続実施 →重要度と満足度の推移分析及び施策優先度評価への活用 ○若者意識調査の実施 →第3次横手市総合計画策定への活用 ○政策形成プロセスの情報公開の検討 →政策会議ガイドラインを改定し、政策形成過程における付議の流れを整理 ○附属機関に関する実態調査を実施し、運用指針を策定
令和7年度 実施内容	○まちづくりアンケートの継続実施 →重要度と満足度の推移分析及び施策優先度評価への活用 ○第3次横手市総合計画策定への市民参画 →市民委員及び関係団体推薦委員参画の策定委員会による素案作成

5年間の総括
まちづくりアンケートを継続して実施し、重要度・満足度の推移分析や施策優先度の評価に活用することで、市民ニーズを施策形成に反映する基盤を維持した。また、若者意識調査を第3次横手市総合計画の策定に活用するとともに、市民委員や関係団体推薦委員が参画する策定委員会により、市民参画の機会を確保・拡充した。 このほか、政策会議の付議基準や情報公開のあり方を検討し、ガイドラインの改定により政策形成過程を整理したほか、附属機関の実態調査と運用指針の策定も行い、市民等が行政活動に関与する仕組みの適正化を進めた。 一方、市民満足度（市民アンケート）については、目標値68.6点に対し最終年度は63.7点にとどまり、目標を達成することができなかった。アンケートの実施や市民参画の機会拡充など、市民ニーズを把握・反映するための仕組みは整備・維持されたものの、それらが市民の実感する満足度の向上に十分つながらなかったことは、今後に向けた重要な課題である。 今後も、アンケート等を通じた市民参加の機会を充実させるとともに、政策形成プロセスにおける情報発信を工夫することで、収集した市民の声が施策に活かされているという実感を市民が持てる取組を推進していく。 あわせて、専門知識を持つ企業・団体と連携・共創し、多様な主体が政策形成に関与できる環境を整備する。その際、市民が「自分の声が活かされている」と実感できる仕組みづくりを意識し、市民満足度の着実な向上につなげていく。

重点取組		No.	1－(2)－①
改革項目	1. 市民ニーズに対応した成果重視の行政運営の推進		
改革の視点	(2)業務マネジメントの視点	担当部署	主 経営企画課
取組項目	①業務改革の実施		副 情報政策課 総務課

目指す姿	行政評価制度の活用や行政改革の推進などにより、PDCAサイクルに基づいた成果志向の施策や事業が計画、執行され、最少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運営が行われています。

取組の経過	H25 「横手市アウトソーシングに関する指針」策定 H30 「事務処理ミス防止対応方針」策定 H31 「横手市指定管理者制度に関する運用指針」改訂 R5 「生成AI利用に関するガイドライン」制定 R7 「生成AI利用に関するガイドライン」変更

取組概要	◎アウトソーシングの推進 ・指定管理者制度の活用推進、民営化の推進 ・個別業務のアウトソーシングの推進 ・アウトソーシングに関する指針改訂検討 〇書面規制・押印・対面規制の見直し ・押印基準の整理 ・各種様式の見直し ・アナログ規制の見直し 〇業務改善の推進 ・事務処理ミス防止対策の徹底

取組スケジュール

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
指定管理者制度の活用推進、民営化の推進（継続） 業務のアウトソーシングの推進（継続）				
		アウトソーシングに関する指針改訂検討		
書面規制・押印・対面規制の見直し	行政手続のオンライン化に合わせたBPRの実施			
		アナログ規制の見直し		
業務改善の推進（継続）				

令和3年度 実施内容	○行政手続に係る押印の廃止 →行政手続に係る全ての様式の洗い出し、押印廃止の検討及び実施 （市民及び事業者から提出いただく書類10/1施行、その他R4/2/1施行） ○指定管理者制度の更新手続完了（更新43施設、期間延長3施設）
令和4年度 実施内容	○行政手続のオンライン化の推進 →LoGoフォームの活用によるオンライン手続の拡大 （R5.3月末時点：154件） →若手職員主体のプロジェクトチームを設置し、全フォームのブラッシュアップを実施（入力項目の簡素化・利便性の向上） ○指定管理者制度の更新手続の完了（更新：32施設）
令和5年度 実施内容	○行政手続のオンライン化の推進 →LoGoフォームの活用によるオンライン手続の拡大 （R6.3月末時点303件） ○音声テキスト変換AIシステム「eRex」の運用による業務改善 ○生成AI利用に関するガイドライン制定、生成AI「zevo」の試験運用 ○指定管理者制度の更新手続完了（更新16施設）
令和6年度 実施内容	○行政手続のオンライン化の推進 →LoGoフォームの活用によるオンライン手続の拡大 （R7.3月末時点386件） ○音声テキスト変換AIシステム「eRex」の運用による業務改善 ○生成AI「zevo」の運用 ○指定管理者制度の導入及び更新手続完了（新規2施設、更新8施設） ○指定管理者制度に関する運用指針改定
令和7年度 実施内容	○行政手続のオンライン化の推進 →LoGoフォームの活用によるオンライン手続の拡大 （R8.3月末時点472件） ○音声テキスト変換AIシステム「eRex」及び生成AIシステム「zevo」の運用 ○指定管理者制度の導入及び更新手続完了（新規6施設、更新5施設） ○アナログ規制に該当する規定の洗い出し、対応検討

5年間の総括
行政手続に係る押印を廃止し、LoGoフォームによるオンライン手続を令和4年度末の154件から令和7年度末の472件へ拡大するなど、市民の利便性向上と業務効率化を図った。また、音声テキスト変換AIや生成AIを導入・活用し、利用ガイドラインを整備することで、デジタル技術を活用した業務改善の基盤を構築した。 指定管理者制度については、施設への導入拡大・見直しを着実に実施するとともに、運用指針を改定した。また、アナログ規制に該当する規定の洗い出しを行い、既存業務や制度を見直す取組を進めた。 一方、年間時間外勤務時間数が360時間を超える職員数については、目標値0人に対し最終年度は64人にとどまり、目標を達成できなかった。これは計画策定時の60人と比較しても改善が見られず、デジタル化や業務効率化の取組が、職員の時間外勤務の削減に十分結びつかなかったことを示している。業務量そのものの削減や業務分担の見直しが不十分であったこと、またデジタル化による効率化の恩恵が特定の部署・職員に偏在していた可能性があり、これらは今後に向けた重要な課題である。 今後は、個別最適なデジタル化にとどまらず、業務プロセスを根本から見直すBPRを本格的に推進し、生成AI、アウトソーシング、RPA、AI－OCR等の活用範囲を拡大する。その際、時間外勤務の削減を明確な目標として位置づけ、業務量の実態把握と負担が集中している部署・業務の重点的な改善を行うことで、業務の効率化・高度化と職員負担の軽減を図り、継続的な改善サイクルを確立する。

No.	1－(2)－②

改革項目	**1. 市民ニーズに対応した成果重視の行政運営の推進**			
改革の視点	**(2)業務マネジメントの視点**	担当部署	主	情報政策課
取組項目	**②ICTの活用推進**		副	経営企画課

目指す姿	行政評価制度の活用や行政改革の推進などにより、PDCAサイクルに基づいた成果志向の施策や事業が計画、執行され、最少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運営が行われています。

取組の経過	H28　秋田県セキュリティクラウドの構築・共同実施 H29　マイナンバーカードによるコンビニ交付導入 H30　RPAを導入し、固定資産税業務の土地新設、課税軽減業務を軽減 H31　ウェブサイトから、各種暮らしの手続きに必要なものや場所を確認するチェックシートを作成できるサービスを導入 R2　行政窓口におけるキャッシュレス決済の導入 R3　公共施設予約システム更新 R4　オンライン手続の拡大(ぴったりサービス、LoGoフォーム) R5　マイナンバーカードによる図書貸出や自動貸出機の導入 リモート窓口導入 R6　小児予防接種予診票の電子化 R7　基幹業務システムの標準化及びガバメントクラウドへの移行

取組概要	◎ICTの活用による行政サービスの効率化 ・暮らしに役立つアプリでのプッシュ型情報提供の拡大 ・ぴったりサービスやLogoフォームの運用によるオンライン手続の拡大 ・デジタル推進計画の推進 ・「書かない窓口」導入に向けたBPR実施 ○RPAの導入による業務の自動化・省力化 ・AI-OCRを活用した手書き情報のデータ化 ・RPA適用業務の拡大 ○自治体情報システムの標準化 ・標準化法に基づく基幹系システムの標準化

取組スケジュール				
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
行政窓口におけるキャッシュレス決済の運用				
ウェブサイトからの施設利用申請の運用				
暮らしに役立つアプリの提供				
ＡＩ－ＯＣＲ・ＲＰＡ適用業務の拡大				
	オンライン手続の拡大			

取組スケジュール				
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
		デジタル推進計画に基づくデジタル技術活用の検証と実施		
			自治体情報システムの標準化	
			「書かない窓口」導入に向けたBPR実施	

令和3年度 実施内容	○ウェブサイトからの施設利用申請の利便性向上 →公共施設予約システムの更新により、サイトをレスポンシブ化(スマホ対応) →使用料のオンライン決済(クレジットカード)対応 ○暮らしに役立つアプリでのプッシュ型情報提供の拡大 →市推奨アプリ「MINEBA」でよこて安全・安心メールの内容をプッシュで通知 →「MINEBA」でキャンセルワクチンの予約通知(現在は終了) ○AI-OCRを活用した手書き情報のデータ化 →学童保育(放課後児童クラブ)入所申込書(新規・継続)のデータ化を実施。 ○RPA適用業務の拡大 →データ化した学童保育(放課後児童クラブ)入所申込書(新規・継続)の申込内容を管理システムへRPAにより入力するシナリオ作成を実施
令和4年度 実施内容	○横手市デジタル推進計画を策定(令和4年12月) ○オンライン手続の拡大 →ぴったりサービスによる子育て・介護関連26手続き、引越しワンストップ →LoGoフォームを使った各種手続きのオンライン化(154件) ○RPA適用業務の拡大 →児童扶養手当の現況届データを管理システムへRPAにより入力するシナリオ作成を実施 →税未申告者に対する課税証明書等の発行抑止フラグを管理システムへRPAにより入力するシナリオ作成を実施
令和5年度 実施内容	○スマート図書館の運用開始 →ICタグを利用した図書の自動貸出 →マイナンバーカードを使った図書貸出の開始 ○オンライン手続きの拡大 →LoGoフォームを使った各種手続きのオンライン化(149件増) ○リモート相談窓口の導入 →Zoomを使った顔が見えるリモート相談体制を構築 ○RPA適用業務の拡大 →口座情報の登録業務をRPAにより入力するシナリオを作成 ○基幹業務の標準化に向けた準備 →標準仕様との比較及び代替運用の検討
令和6年度 実施内容	○横手市公式LINEのリニューアル ○オンライン手続きの拡大 →LoGoフォームを使った各種手続きのオンライン化(83件増) ○小児予防接種予診票の電子化 ○書かない窓口導入に向けた検討 →窓口体験調査による課題の洗い出し ○RPA適用業務の拡大 →定額減税の給付金口座情報の登録 →住登外されている者のマイナンバーを住民記録システムに登録 ○基幹業務の標準化に向けた準備 →Fit&Gapの実施 ○基幹系システムの課税連携 →登記済通知データと税務システムの課税連携 ○生活保護申請時資産調査の電子化

令和7年度 実施内容	○オンライン手続きの拡大 →LoGoフォームを使った各種手続きのオンライン化（86件増） ○書かないワンストップ窓口導入に向けた検討 →BPRの実施、導入システムの決定 ○RPA適用業務の拡大 →定額減税不足額給付の口座情報登録 →物価高対応子育て応援手当の口座情報登録 →あったか灯油助成の口座情報登録 ○基幹業務システムの標準化及びガバメントクラウドへの移行 →19業務を移行（1業務は特定移行支援システムとして翌年度移行予定） ○小児予防接種予診票の電子化 →対象医療機関の拡大 ○市内小中学校向けにICT支援員を配置 →授業支援や各種研修の実施 ○公共施設予約システムの更新 →横手市立体育館分の環境構築

5年間の総括
横手市デジタル推進計画を策定し、オンライン手続、公共施設予約、スマート図書館、リモート相談、小児予防接種予診票の電子化など、市民の利便性を高めるデジタルサービスを拡充した。公式LINE等による情報発信も充実させ、時間や場所を問わない行政サービスの提供体制を整えた。 庁内業務では、申請・給付・税務等における入力作業にAI－OCRやRPAを活用し、効率化を図るとともに適用業務を順次拡大した。また、基幹業務システム19業務の標準化・ガバメントクラウドへの移行を実施し、行政DXを支える基盤を整備した。書かないワンストップ窓口の導入に向けては、窓口体験調査とBPRを実施し、導入システムを決定した。 一方、年間時間外勤務時間数が360時間を超える職員数については、目標値0人に対し最終年度は64人となり、計画策定時の60人と比較しても改善が見られず、目標を達成することができなかった。市民向けデジタルサービスの拡充や庁内システムの整備・効率化を進める中で、新たな業務負担やシステム移行・導入に伴う対応が生じるなど、デジタル化による効率化の効果が職員の負担軽減として実感されるまでには至らなかった。業務量そのものの削減や人員配置の最適化が引き続き課題である。 また、整備したデジタルサービスが市民に広く利用されてこそ、行政DXの本来の効果が発揮されるものであり、市民の利用実績をより直接的に把握・向上させていくことが重要な課題として浮かび上がった。 今後も、オンライン手続のさらなる拡大と利用しやすさの向上を図るとともに、書かないワンストップ窓口を着実に運用し、デジタル活用が困難な市民への支援にも配慮しながら、市民サービスの向上と業務効率化を一体的に推進する。あわせて、AI－OCRやRPA等の適用業務のさらなる拡大にとどまらず、業務プロセス全体の見直しを通じた業務量の削減と、時間外勤務が集中する部署・業務への重点的な対応を進め、職員の負担軽減にも継続して取り組む。その上で、整備したオンラインフォームが市民に実際に活用されるよう、利用しやすいサービス設計と積極的な周知・普及を図り、市民のデジタル利用実績を着実に積み上げていく。

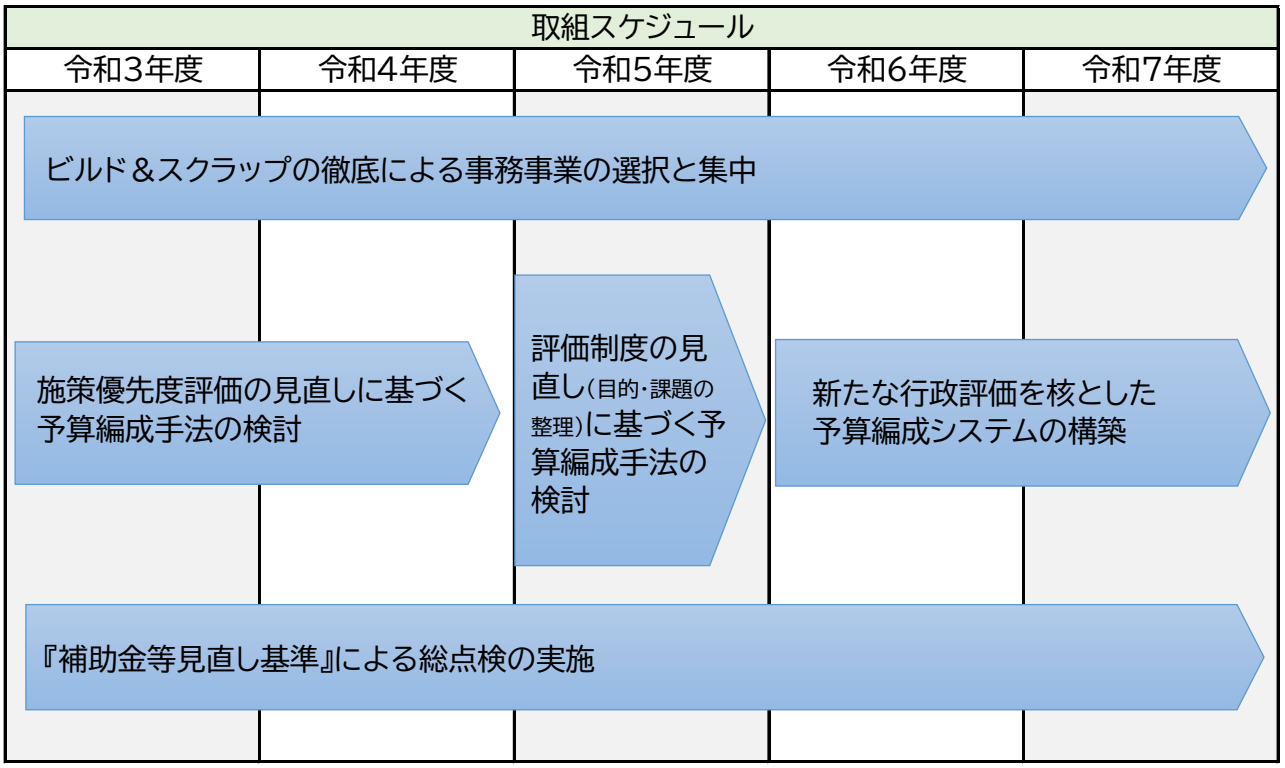
重点取組		No.	2－(1)－①
改革項目	2. 財源確保と効率的・効果的な財政運営の推進		
改革の視点	(1)財務マネジメントの視点	担当部署	主 財政課
取組項目	①事業の選択と集中の徹底		副 経営企画課

目指す姿	限られた経営資源(ヒト(人材)・モノ(施設等)・カネ(財源))を効果的、有効的に活用する継続的に安定した行財政運営が図られています。

取組の経過	H28　新地方公会計制度に係るシステム構築 H28　施策別枠配分による予算編成スタート H29　「横手市補助金制度に関する指針」改訂 R2　財政計画(R2-R7)策定 R7　財政計画(R8-R12)策定 R7　固定資産台帳の公表(公会計)

取組概要	◎事業の抜本的な見直し ・ビルド＆スクラップの徹底による事務事業の選択と集中 ○予算編成手法の見直し ・新たな行政評価制度、施策優先度評価に基づく予算編成手法の確立 ○補助金の継続見直し ・『補助金等見直し基準』による総点検の実施

取組スケジュール



令和3年度 実施内容	○事業の抜本的な見直しの推進 →ビルド＆スクラップの考え方を職員へ伝達し、事務事業の見直しを推進 ○予算編成手法の改善 →行政評価に基づく施策優先度評価結果により、各施策へ一般財源を傾斜配分 ○補助金の運用の改善 →決算審査調書を活用し、「継続」「改善」「縮小・廃止」の判断根拠を明確化 →指針への適合性確認を推進
令和4年度 実施内容	○事業の抜本的な見直しの推進 →ビルド＆スクラップの考え方を職員へ伝達し、事務事業の見直しを推進 →「よこての未来創生プロジェクト」に基づき、少子化・人口減少対策へ集中的な予算配分を実施 ○予算編成手法の改善 →行政評価に基づく施策優先度評価結果により、各施策へ一般財源を傾斜配分
令和5年度 実施内容	○事業の抜本的な見直しの推進 →ビルド＆スクラップの考え方を職員へ伝達し、事務事業の見直しを推進 →「よこての未来創生プロジェクト」に基づき、少子化・人口減少対策へ集中的な予算配分を継続実施 ○予算編成時における事業の統廃合 →規模が小さい事業などを中心に、可能なものについて統廃合を実施 ○予算編成手法の改善 →行政評価に基づく施策優先度評価結果により、各施策へ一般財源を傾斜配分
令和6年度 実施内容	○事業の抜本的な見直しの推進 →ビルド＆スクラップの考え方をあらゆる機会（執行方針説明会・事前相談・予算査定等）に職員へ伝達し、事務事業の見直しを推進 ○予算編成手法の見直し →行政評価に基づく施策優先度評価結果により、各施策へ一般財源を傾斜配分 →中事業の統廃合を実施 →事業的経費・管理的経費を分類し、事業効果を予算に反映しやすい体系へ見直し
令和7年度 実施内容	○事業の抜本的な見直しの推進 →ビルド＆スクラップの考え方を職員へ伝達し、事務事業の見直しを推進 →見直しによる削減事業費の一部を、翌年度以降の枠配分へ増額反映するスキームへ見直し ○予算編成手法の改善 →資材高騰・人件費上昇を勘案しつつ、施策優先度評価による傾斜配分を実施 →全体的な配分額は前年度並みの水準を維持 →令和9年度予算編成におけるシーリング実施を伝達し、事業見直しを一層促進 ○財政計画の策定 →令和8年度から5年間の財政計画を策定し、今後の財政見通しを検証

5年間の総括
ビルド＆スクラップの考え方のもと事務事業の見直しを継続し、事業の統廃合や予算体系の見直しを進めた。また、行政評価による施策優先度評価を予算編成に反映し、少子化・人口減少対策などの重点施策へ一般財源を傾斜配分することで、限られた財源の戦略的な活用を図った。 令和7年度には、事業見直しによる削減額の一部を翌年度以降の枠配分へ還元する仕組みにより、自発的な見直しを促す環境を整えた。また、資材価格や人件費の上昇を踏まえた予算配分を行った。加えて、令和8年度から5年間の財政計画を策定し、中期的な財政見通しを示した。 将来負担比率は目標値100%未満に対し最終年度30.7%となり、計画策定時の15.9%からの上昇はあったものの、目標水準を維持することができた。これは、事務事業の継続的な見直しや財政計画に基づいた予算配分など、計画的な財政運営の取組が成果として表れたものである。 今後は、厳しい財政環境においても必要な行政サービスを維持するため、事務事業と補助金の不断の見直しに取り組む。次期計画では、自律的なビルド＆スクラップと成果重視型の予算編成を定着させ、戦略的な重点配分と歳出抑制を両立させながら、持続可能な財政運営を推進する。 将来負担比率については健全な水準を維持できたものの、人口減少に伴う税収減や人件費をはじめとする義務的経費の増大など、財政を取り巻く環境は一層厳しさを増すことが見込まれる。こうした中、年度ごとの財政運営の安定性をより直接的に把握・管理する観点から、次期計画では当初予算における財政調整基金繰入額を新たな指標として設定する。財政調整基金への過度な依存を抑制し、経常的な収支の均衡を図ることで、将来世代への負担を抑えた持続可能な財政基盤の確立を目指す。

No.	2－(1)－②

改革項目	**2. 財源確保と効率的・効果的な財政運営の推進**			
改革の視点	**(1)財務マネジメントの視点**	担当部署	主	財政課
取組項目	**②自主財源の確保**		副	収納課 経営企画課

目指す姿	限られた経営資源(ヒト(人材)・モノ(施設等)・カネ(財源))を効果的、有効的に活用する継続的に安定した行財政運営が図られています。

取組の経過	H29　使用料適正化計画の策定 H31　公共施設使用料の見直し実施(条例改正) H31　横手市債権管理推進委員会の設置 R1　債権管理基本方針の策定 R4　ネーミングライツ基本方針の策定 R6　使用料適正化計画の改定

取組概要	◎歳入増加策の検討 ・全庁的な新たな自主財源の検討と情報共有 〇債権管理の徹底 ・横手市債権管理推進委員会による全庁的な債権管理 ・横手市債権管理マニュアルに基づいた債権回収の徹底(財産調査及び差押え) 〇受益者負担の見直し ・使用料見直しによる影響や効果の検証 ・免除・減額制度の見直し ・使用料の見直しの継続的な実施(R7.4.1使用料の改定)

取組スケジュール				
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
歳入増加策の検討 ・全庁的な自主財源についての検討と情報共有				
債権管理の徹底 ・横手市債権管理推進委員会による全庁的な債権管理 ・統一マニュアルに基づいた債権回収の徹底				
受益者負担の見直し ・使用料見直しによる影響や効果の検証 ・免除・減額制度の見直し ・使用料の見直しの継続的な実施				

令和3年度 実施内容	○歳入増加策の推進 →グループウエアを活用し、歳入確保事例を全庁で共有 →都市公園施設・市製造ごみ袋への広告掲載により、歳入予算を確保 ○債権管理の推進 →横手市債権管理推進委員会で各課の債権管理目標を決定し、全庁で統一的な取組を推進 →回収見込みのない案件を機動的に放棄できるよう条例を改正し、債権管理コストを縮減
令和4年度 実施内容	○歳入増加策の推進 →ネーミングライツの基本方針を策定し、翌年度以降の新たな歳入確保の基礎を構築 →グループウエアを活用した歳入確保事例の全庁的な共有を継続実施 ○債権管理の推進 →横手市債権管理推進委員会で各課の債権管理目標を決定し、全庁で統一的な取組を推進 →回収見込みのない債権を機動的に放棄できるよう条例を改正し、債権管理コストを縮減 ○受益者負担の見直しに向けた方向性の検討 →見直しに向けたスケジュール及び実態調査の検討
令和5年度 実施内容	○歳入増加策の推進 →前年度策定のネーミングライツ基本方針に基づき公募を実施 →新公益施設（Ao-na）の2居室（スタジオ・ティーンズエリア）についてネーミングライツの応募があった ○債権管理の推進 →横手市債権管理推進委員会で各課の債権管理目標を決定し、全庁で統一的な取組を推進 ○受益者負担の見直し →実態調査を経て、施設使用料等に係る料金改定案を作成
令和6年度 実施内容	○歳入増加策の推進 →ネーミングライツ募集の準備を推進（グリーンスタジアムよこて・Y2ぷらざ・Ao－naアクティブエリア・天下森スキー場・大森テニスコート・十文字陸上競技場） ○債権管理の推進 →横手市債権管理推進委員会を通じて収納課を核とした所管課との連携を強化し、全庁一体の取組を推進受益者負担の見直し →公共施設の使用料適正化計画（R6.9改定）により、負担の公平性を確保（R7.4.1使用料改正）
令和7年度 実施内容	○歳入増加策の推進 →ネーミングライツ募集を実施し、3施設の契約を締結 （Y2ぷらざ・グリーンスタジアムよこて・横手市立体育館） ○債権管理の推進 →横手市債権管理推進委員会において全庁の未収債権を管理し、収納課と債権所管課との連携により未収債権解消の取組を推進 →滞納繰越額の多い公債権所管部署へ、財産調査体制強化のためのシステム導入支援を実施 ○受益者負担の見直し →使用料見直し後の状況・影響を検証

5年間の総括
広告掲載やネーミングライツなど新たな歳入確保策を検討・実施し、令和7年度には3施設でネーミングライツ契約を締結した。また、自主財源確保に応じて予算配分枠を拡大するなどし、財源確保に対する庁内意識の向上を図った。 未収債権の管理では、債権管理推進委員会（事務局:収納課）で各課の管理目標を確認・設定し、収納課と債権所管課の連携を図り取組を行った。また、回収見込みのない債権を整理できる制度を整備し、併せて財産調査が可能な未収債権を所管する課には調査システムの導入準備を行い債権回収体制の基盤を整えた。 受益者負担については、公共施設使用料の適正化計画を改定し使用料を見直すとともに、利用状況への影響について検証を開始した。 これらの取組もあり、将来負担比率は目標値100%未満に対し最終年度30.7%となり、計画策定時の15.9%からの上昇はあったものの、目標水準を維持することができた。 今後も、ネーミングライツやインターネットオークション等による自主財源確保策を拡充するとともに、債権管理体制をさらに強化する。また、使用料改定が利用状況へ与える影響の検証を継続し、減免基準の見直しを含め受益者負担の適正化を継続して推進する。あわせて、多様な自主財源確保の取組の成果を可視化し、自主財源の拡充を一層戦略的かつ継続的に推進していく。

No.	2－(2)－①

改革項目	2. 財源確保と効率的・効果的な財政運営の推進			
改革の視点	(2)資産マネジメントの視点	担当部署	主	財産経営課
取組項目	①FM計画の推進		副	財政課

目指す姿	限られた経営資源(ヒト(人材)・モノ(施設等)・カネ(財源))を効果的、有効的に活用する継続的に安定した行財政運営が図られています。

取組の経過	H28 「横手市財産経営推進計画(FM計画)」策定 H29 「横手市財産経営推進計画(FM計画)」一部改訂 R2 「横手市財産経営推進計画(FM計画)」一部改訂 R2 「横手市公共施設個別施設計画」の策定 R3 「横手市財産経営推進計画(FM計画)」全部改訂 R5 「横手市財産経営推進計画(FM計画)」一部改訂 R7 「横手市公共施設個別施設計画」一部改訂

取組概要	◎横手市財産経営推進計画(FM計画)の推進 ◎個別施設計画の推進 ◎老朽化した公共施設の計画的な解体 ○FM計画のローリング ○施設カルテの更新 ○固定資産台帳の更新と活用 ○長寿命化のための施設の大規模改修工事、建替え実施 ○維持施設の今後を考える市民ワークショップの開催 ○FM計画の後期計画期間に向けた見直し ○譲渡方針の施設に関する所管課との協議

取組スケジュール

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
FM計画に基づく施設の再配置、予防保全マニュアルに基づく施設の維持保全等の実施				
施設カルテ、施設台帳の更新				
「維持」施設の方向性の検討と整理、老朽化度調査の実施、市民との意見交換、再配置方針の決定		各施設の老朽化度調査を実施し、市民との意見交換を行いながら再配置方針の決定、ローリング		
個別施設計画に基づく長寿命化のための施設の大規模改修工事・建替えの実施				
公共施設等解体事業の実施				
			FM計画の見直し	

令和3年度 実施内容	○「横手市財産経営推進計画（FM計画）」を全部改訂 ○FM計画全部改訂及び「維持」施設の方針確定のため、公共施設・インフラ施設合同部会を開催 ○「維持」施設の今後を考える市民ワークショップを4地域で開催 ○個別施設計画推進のためのFM小会議を開催 ○老朽化した公共施設を計画的に解体 （旧十文字庁舎、幸福会館、睦合保育所、大鳥公園プール、雄物川町老人憩いの家、十文字真角会館） ○旧十文字第二小学校の利活用のための大規模改修工事実施設計委託契約を締結
令和4年度 実施内容	○「横手市財産経営推進計画（FM計画）推進マニュアル」の作成 ○「維持」施設の今後を考える市民ワークショップの開催（前年度に引き続き） →対象施設の再配置方針案を決定 ○個別施設計画推進のためのFM小会議の開催 ○老朽化した公共施設の計画的解体 （旧雄物川庁舎・旧たいゆう保育園・旧わんぱく館・浅舞陸上競技場管理棟・大沢児童館・平鹿いこいの森東屋・トイレ） ○雄南のびる館及び敷地の公売検討に向けた各種調査・手続の実施 →アスベスト調査・境界確定測量・表示/保存登記・不動産価格調査
令和5年度 実施内容	○「横手市市有建築物定期点検マニュアル」の作成 →「横手市施設予防保全マニュアル」とともに活用するよう、所管課へ各施設の適正管理を促進 ○個別施設計画推進のためのFM小会議の開催 ○FM計画の推進 →市民ワークショップの結果をもとに、大雄地域施設の統合等スケジュールをFM本部会議で検討 →FM計画ローリングを実施 ○施設カルテの公開 →使用料が設置条例で規定されている施設について、時間帯別稼働率のグラフをカルテに表示して公開 ○老朽化した公共施設の計画的解体 （旧市史編さん室・旧横手公園スキー場・旧平鹿球場・旧里見高花児童館・旧旭町児童館・旧中村児童館・旧馬場/下川原児童館・旧雄物川テニスコート・旧十文字文化センター（R6継続）・旧山内歯科診療所・旧山内中学校プール・旧大雄堆肥供給公社） ○旧十文字第二小学校多目的施設化改修工事の実施（R6年度まで継続）
令和6年度 実施内容	○FM計画・個別施設計画推進のためのFM小会議の開催 ○施設カルテの時間帯別稼働率等の表示を見直し、HPで公開 ○老朽化した公共施設の計画的解体 →昭和通町内会館・旧十文字文化センター（R5～継続））の解体工事実施 →その他施設の解体実施設計・アスベスト調査を実施 ○旧十文字第二小学校多目的施設化改修工事の完了 →新・三重地区交流センターとしてR6.10月に開所 ○FM計画・個別施設計画のR9.3月改訂に向けたスケジュール案をFM推進本部会議に提示

令和7年度 実施内容	○FM計画・個別施設計画推進のためのFM小会議の開催 ○R6年度末利用状況・維持管理費等を反映した施設カルテのHPへの公開 ○老朽化した公共施設の計画的解体 →旧雄南のびる館・旧山内公民館吉谷地分館・三又分館・旧雄物川北小（～R8））の解体工事実施 →その他施設の解体実施設計・アスベスト調査を実施 ○個別施設計画の改訂（公共施設等適正管理推進事業債関係） ○FM計画・個別施設計画のR8年度末改訂に向けた取組 →長寿命化施設の劣化度調査を実施 →施設改修等の優先順位付けの方針案をFM推進本部会議に提示

5年間の総括
横手市財産経営推進計画（FM計画）の改訂や推進マニュアル等の整備を行ったほか、FM小会議や市民ワークショップを通じて公共施設の再配置や今後の在り方についての検討を進めた。施設カルテには利用状況や維持管理費等を反映し、カルテデータを公開することで客観的な情報に基づく施設管理の基盤を整備した。 また、老朽化施設の計画的な解体を進めるとともに、旧十文字第二小学校を多目的施設へ改修し三重地区交流センターとして開所するなど、施設の統合や複合化も推進した。さらに個別施設計画における劣化度調査や改修等の優先順位付けなど、次期改訂に向けた見直し作業にも着手した。 これらの取組の結果、公共施設の総延べ床面積はR元年度末の59万㎡からR7年度末で57.5万㎡へと削減が進んだものの、目標値としていた56万㎡には届かず、目標達成には至らなかった。施設の廃止・統合・解体を進める一方で、新たな施設整備や改修需要への対応が重なり、削減ペースが目標に追いつかなかったことが要因と考えられる。 今後は、人口減少と施設の老朽化に対応し、限られた財源のもとで必要な公共サービスを持続的に提供するため、FM計画・個別施設計画の再配置方針に基づく施設の廃止・統合・長寿命化等を着実に推進し、それによる施設配置の最適化と保有総量の適正化を進め、合わせて老朽化施設の解体については引き続き計画的に推進していく。

	No.	2－(2)－②

改革項目	**2. 財源確保と効率的・効果的な財政運営の推進**			
改革の視点	**(2)資産マネジメントの視点**	担当部署	主	財産経営課
取組項目	**②財産の有効活用**		副	財政課

目指す姿	限られた経営資源(ヒト(人材)・モノ(施設等)・カネ(財源))を効果的、有効的に活用する継続的に安定した行財政運営が図られています。

取組の経過	H28　公共施設敷地の借地解消方針決定 H30　庁内サウンディング調査実施(継続中) R2　地域・民間事業者向けサウンディング型市場調査実施 R3　あきた公民連携地域プラットフォームへの参加、サウンディング型市場調査実施 R4　ネーミングライツ基本方針の策定 R6　ネーミングライツ契約2件(R6/9/14～愛称使用開始) R7　ネーミングライツ契約3件(R8/4/1～愛称使用開始)

取組概要	◎未利用地及び未利用建物の利活用の推進 ○市場性を意識した売却方法の検討と実施 ○資産運用(売却・貸付)の推進 ○ネーミングライツの実施 ○適正価格での分譲地の売却

取組スケジュール

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
サウンディング型市場調査を用いた未利用土地及び建物の利活用の推進				
土地・建物公売のための不動産鑑定・測量等の実施				
インターネットオークションによる不用品公売の実施				
公共施設における借地解消の計画的推進				
分譲地価格の評価、適正化		適正価格での分譲地の売却		
		ネーミングライツの実施		

令和3年度 実施内容	○市有財産の売却 →旧増田分署・旧福地公民館を建物付きで売却 →市有地・法定外公共用地を売却 →「紀尾井町戦略研究所」主催のインターネットオークションを活用し、消防・救急車両及び除雪車両等を売却 ○「あきた公民連携地域プラットフォーム」への参加 →公民連携事業の導入促進を目的として設立されたプラットフォームへ参加 ○旧山内中学校・旧植田小学校・旧睦合小学校のサウンディング型市場調査を実施 →旧山内中学校について事業提案を取得
令和4年度 実施内容	○市有財産の売却 →市有地・法定外公共用地を売却 →「紀尾井町戦略研究所」主催のインターネットオークションを活用し、消防車両及び除雪車両等を売却 ○「あきた公民連携地域プラットフォーム第1回セミナー」において、旧睦合小学校利活用事業募集の情報提供 ○サウンディング型市場調査を実施した旧山内中学校を、地域活性化事業により貸付 ○ネーミングライツ導入基本方針の策定 →ネーミングライツの実践に向けた方向性を確立
令和5年度 実施内容	○市有財産の売却 →市有地・法定外公共用地を売却 →官公庁オークション（紀尾井町戦略研究所主催）を活用し、消防車両・スクールバス等を売却 →分譲宅地の価格改正を実施し、新価格での申込受付を再開 （年度内に7区画を売却：増田・若松団地2区画、十文字・ニュータウン宝竜5区画） ○地域活性化事業の推進 →旧睦合小学校・旧大森学校給食センターについて公募を実施し、旧睦合小学校の貸付を決定 →旧里見公民館分館雄南のびる館のサウンディング型市場調査を実施（事業提案なし） ○ネーミングライツ導入基本方針の施行 →公募の結果、Ao-naの2居室（スタジオ・ティーンズエリア）について応募あり ○借地解消に向けた駅西公共用地等の取得

令和6年度 実施内容	○市有財産の売却 →市有地・法定外公共用地を売却 →官公庁オークション（紀尾井町戦略研究所主催）を活用し、消防車両・救急車等を売却 →分譲宅地の売却（増田・若松団地1区画・十文字・ニュータウン宝竜1区画） ※ニュータウン宝竜は全区画完売 →翌年度の公売に向けた市有地の不動産鑑定業務委託を実施 ○借地解消に向けた駅西公共用地の取得 ○地域活性化事業の推進 →R6.4.1から旧睦合小学校の民間による地域活性化事業利活用を開始（貸付契約） ○ネーミングライツの推進 →Ao-na開館とともに2居室（スタジオ・ティーンズエリア）のネーミングライツ・パートナー契約による愛称表示を開始 →新たなネーミングライツ・パートナー募集に向け庁内協議を継続し、翌年度当初からの募集施設を決定
令和7年度 実施内容	○市有財産の売却 →市有地・法定外公共用地を売却 →官公庁オークション（紀尾井町戦略研究所主催）を活用し、消防車両・救急車両・圧雪車等を売却 →分譲宅地の売却（増田・若松団地3区画）残り3区画 ○借地解消に向けた駅西公共用地の取得 ○地域活性化事業利活用による貸付契約の更新（旧山内学校給食センター・旧大雄学校給食センター） ○市有地公売手法の研究・契約規則の改正 →建物解体条件付きのマイナス公売等の手法を研究 ○ネーミングライツ・パートナー契約の締結（3施設） →Y2ぷらざ・グリーンスタジアムよこて・横手市立体育館 →R8年度から愛称使用開始

5年間の総括
市有地・建物の公売や官公庁オークションによる不用車両等の売却、また、分譲宅地の価格見直しを行うなど、多様な手法により財産処分を推進した。また、駅西公共用地の取得を継続的に進めることで借地解消に努め、市有財産の保有・利用の適正化を図った。 空き公共施設については、公民連携プラットフォームへの情報提供やサウンディング型市場調査を行い、旧山内中学校や旧睦合小学校等を地域活性化事業として新たに民間へ貸し付けるなど、民間活力による利活用を推進した。 さらに新たな取り組みとしてネーミングライツ導入に向け基本方針を策定し、令和5年度から公募を開始、令和7年度末までに計5施設でパートナー契約を締結した。このことにより新たな自主財源を確保できた。 今後も空き施設や遊休地の特性に応じて市場性と地域ニーズを見極め、貸付や売却等の柔軟な対応を図っていく。また、建物解体条件付きといった新たな公売手法を駆使し、財産の有効活用と自主財源確保を図る。目標に届かなかった公共施設の保有総量の縮減については、財産処分や民間活用にとどまらず、FM計画の推進による施設の廃止・統合等を一層加速させていく。

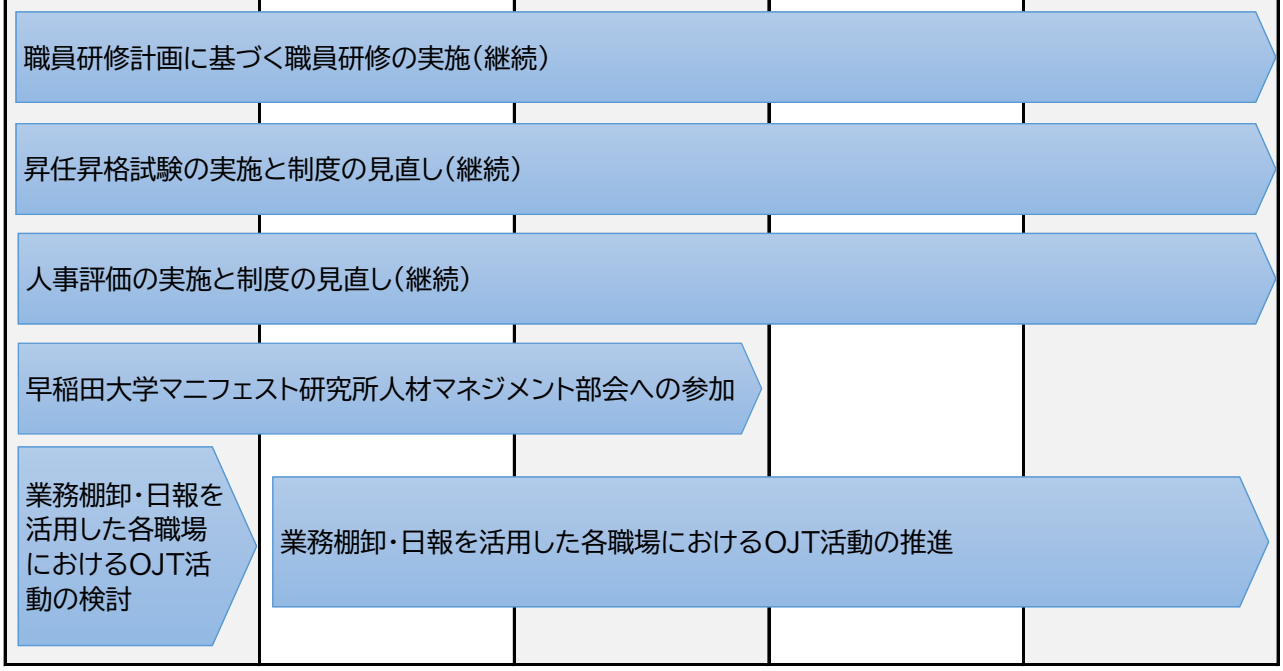
重点取組		No.	3－(1)－①
改革項目	3. 戦略的・計画的な人材育成と能力開発の充実		
改革の視点	(1)人材マネジメントの視点	担当部署	主 人事課
取組項目	①人材育成の充実		副

目指す姿	職員一人ひとりが、市民(お客様)の立場で考え、柔軟な発想や創意工夫、実践力向上を図り、市民ニーズに対応しています。

取組の経過	H22～ 昇任昇格試験の実施と制度の見直し(継続中) H28～ 全職員を対象とした内部研修の実施と外部研修への派遣(継続中) H28～ 人事評価の実施と制度の見直し(継続中) H29～ 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加 (R5終了)

取組概要	◎職員に求められる基本的な資質の向上と能力の取得を図るため研修の実施(継続) ○昇任昇格試験の実施と制度の見直し(継続) ○人事評価の実施と制度の見直し(継続) ○早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加 ○業務棚卸・日報を活用した各職場におけるOJT活動の推進

取組スケジュール



令和3年度 実施内容	○職員研修の実施 →内部研修：延べ703名参加 →外部研修：延べ145名参加 ○人事評価制度における評価基準の見直しを実施 ○早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への職員派遣 →通常部会3名・管理職部会3名を派遣 →人材・組織の在り方について検討を継続
令和4年度 実施内容	○職員研修の実施 →内部研修：延べ647名参加 →外部研修：延べ562名参加 ○早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への職員派遣 →通常部会へ3名・管理職部会へ3名を派遣 →人事評価制度・昇任試験等の現状分析と課題整理を実施 →人材マネジメントの推進体制強化に向けた制度見直しの検討を継続
令和5年度 実施内容	○職員研修の実施 →内部研修：延べ586名参加 →外部研修：延べ261名参加 ○早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への職員派遣 →管理職部会へ3名を派遣 ○昇任昇格試験制度の見直しに向けた検討を継続 →受験資格要件の見直し等、職員が意欲をもって受験できる制度の構築を推進
令和6年度 実施内容	○職員研修の実施 →内部研修：延べ403名参加 →外部研修：延べ242名参加 ○昇任昇格試験制度の見直しに向けた検討を継続 →受験資格要件の検証を実施 →昇任意欲を喚起し、よりチャレンジしやすい制度の構築を推進 ○人事評価制度における評価基準見直しの検討を継続
令和7年度 実施内容	○職員研修の実施 →内部研修：延べ500名参加 →外部研修：延べ239名参加 →職員研修計画に基づき、新規採用職員研修・階層別研修・専門研修等を体系的に実施 →各職場におけるOJTによる人材育成を推進 ○人事評価研修の実施 →評価者・被評価者双方を対象に実施 →制度の適正な運用と職員の能力開発への活用を促進

5年間の総括
新規採用職員研修、階層別研修、専門研修、外部研修等を継続して実施し、OJTと組み合わせることで、職員の知識・能力の向上を図った。また、人材マネジメント部会への職員派遣を通じて、人材・組織のあり方や人事評価、昇任試験制度の課題を整理し、制度改善に向けた検討を進めた。 人事評価制度では評価基準の見直しを行い、評価者・被評価者双方への研修を実施することで、適正な制度運用と能力開発への活用を促進した。昇任昇格試験についても、受験資格要件の検証・見直しを行い、職員が意欲を持って挑戦できる制度の整備を進めた。 一方、「市職員の資質向上」に対する市民満足度については、目標値65.1点に対し最終年度は59.8点にとどまり、計画策定時の60.2点をも下回る結果となった。職員の能力向上に向けた仕組みづくりは進めたものの、それらが市民の実感する職員の資質向上につながらなかったことは、重要な課題として受け止める必要がある。個々の研修成果を組織の実践力として落とし込む仕組みの構築とあわせ、高齢層が厚い当市においてベテラン職員の知見・技術・経験を若手・中堅へ継承していくことも重要な課題である。 今後は、専門性・マネジメント能力・課題解決能力を計画的に育成するとともに、管理職が育成の担い手として機能する組織文化の醸成やベテラン職員の知見・経験の継承を人材育成の重要な柱として位置づける。人材育成基本方針の見直しや人事評価・昇任試験制度の継続的な改善を推進し、職員の資質向上が市民サービスの質として実感されるよう、接遇・対話力・問題解決力の向上など市民との接点における能力の向上を重点的に図り、市民満足度の着実な改善につなげていく。

	No.	3－(1)－②

改革項目	**3. 戦略的・計画的な人材育成と能力開発の充実**			
改革の視点	**(1)人材マネジメントの視点**	担当部署	主	人事課
取組項目	**②働き方改革の推進**		副	

目指す姿	職員一人ひとりが、市民(お客様)の立場で考え、柔軟な発想や創意工夫、実践力向上を図り、市民ニーズに対応しています。

取組の経過	H18～ ノー残業デーの取組(継続中) H29～ ママ・ドゥ・カフェ(育児休暇取得中職員との懇談会)の開催 R5～ 旧姓使用制度の開始・在宅勤務制度の開始 「横手市職員が地域課題解決に向け公務員として取り組む兼業」の許可基準を定め、運用を開始 R6～ 時差出勤制度の開始 職員の多様な働き方に関する情報収集と検討

取組概要	◎ワーク・ライフ・バランスの実現 ○多様なワークスタイルができる職場環境の整備 ○時間外勤務時間の縮減

取組スケジュール				
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
計画的な業務執行による年次有給休暇の取得促進				
各種休暇制度の周知と利用促進を目的とした研修の実施				
		旧姓使用制度の実施		
ﾘﾓｰﾄﾜｰｸ制度の試行		在宅勤務制度の実施		
時差出勤の試行			時差出勤制度の実施	
			職員の多様な働き方に関する情報収集と検討	
ICTの活用とRPAの導入による事務事業の効率化・自動化による生産性の向上				

令和3年度 実施内容	○「ノー残業デー」（毎週水曜・金曜日）の推進 →7月を取組強化月間として位置づけ →庁内掲示板・館内放送による職員への周知を実施 ○多様な働き方の実現に向けた取組 →時差出勤の試行実施 →テレワーク実施に向けた検討を実施
令和4年度 実施内容	○「ノー残業デー」（毎週水曜・金曜日）の推進 →7月を取組強化月間として位置づけ →庁内掲示板・館内放送による職員への周知を実施 ○在宅勤務制度の整備・運用開始（R5.4～） →職員のワーク・ライフ・バランスの確立と多様な働き方の実現に寄与 →感染症流行時等における業務継続を目的として制度を整備
令和5年度 実施内容	○「ノー残業デー」（毎週水曜・金曜日）の推進 →7月を取組強化月間として位置づけ →庁内掲示板・館内放送による職員への周知を実施 ○多様な働き方の実現に向けた制度整備 →在宅勤務制度の運用開始（R6.4～） →時差出勤の本格実施に向けた規程を整備（R6.5～運用開始） ○職員兼業許可基準の策定・運用開始 →「横手市職員が地域課題解決に向け公務員として取り組む兼業」の許可基準を制定 →庁外との人的ネットワーク構築や、知識・ノウハウの習得・スキルアップを促進
令和6年度 実施内容	○「ノー残業デー」（毎週水曜・金曜日）の推進 →7月を取組強化月間として位置づけ →庁内掲示板・館内放送による職員への周知を実施 ○多様な働き方の実現に向けた制度の運用・周知 →在宅勤務制度の継続運用・周知 →時差出勤制度の運用を新たに開始 ○職員兼業制度の継続運用・周知 →地域課題解決に向けた公務員としての兼業制度を継続実施 →知識・ノウハウの習得・スキルアップに向けた周知を推進
令和7年度 実施内容	○「ノー残業デー」の推進 →7月を取組強化月間として位置づけ、周知を実施 →時間外勤務時間数の縮減に向けた管理職への意識啓発を継続実施 ○在宅勤務制度・時差出勤制度の継続運用 →利用状況を把握し、制度の周知・利用促進を推進 ○多様な働き方の実現に向けた取組の推進 →多様な働き方に関する情報収集・検討を継続実施 →育児・介護等と仕事を両立できる職場環境の整備を推進

5年間の総括
ノー残業デーと取組強化月間を継続し、時間外勤務の縮減に向けた職員・管理職への周知・意識啓発を行った。また、在宅勤務制度と時差出勤制度を整備・運用し、育児や介護等と仕事を両立できる環境を整備した。 さらに、地域課題解決に取り組む職員の兼業許可基準を策定し運用を開始することで、兼業を通じた庁外との人的ネットワーク形成や知識・ノウハウの習得を促進した。これらの制度の周知と利用状況の把握を通じ、多様な働き方の定着を図った。 一方、「市職員の資質向上」に対する市民満足度については、目標値65.1点に対し最終年度は59.8点にとどまり、計画策定時の60.2点をも下回る結果となった。働き方改革に関する制度整備や意識啓発を進めたものの、職員が実際に利用しやすい職場風土や業務体制の構築が十分でなかったことが課題として残った。また、高い年齢層の職員が多い当市にとっては、シニア職員が意欲を持って働き続けられる環境整備も重要な視点として認識する必要がある。 今後は、職員が利用しやすい職場風土や業務体制を整え、時間外勤務の実効的な縮減を推進するとともに、高い年齢層の職員も含め職員一人ひとりの状況に応じた最適な働き方を実現することで、人材の確保・定着とモチベーション・組織生産性の向上を目指す。あわせて、職員が担当業務の枠を超えて地域の課題や活動に目を向け、地域貢献への意識を持って職務に取り組めるよう、兼業制度の積極的な活用や地域との関わりを促進する取組を推進する。職員が自らの働き方に満足し、意欲を持って職務に取り組める環境を整えることが、結果として市民サービスの質の向上につながるという考えのもと、職員が望む最適な働き方に関する職員満足度を新たな評価の視点として位置づけ、職員の働きがいと組織力の向上を一体的に推進していく。

	No.	3－(2)－①

改革項目	**3. 戦略的・計画的な人材育成と能力開発の充実**			
改革の視点	**(2)組織マネジメントの視点**	担当部署	主	人事課
取組項目	**①定員適正化の推進**		副	

目指す姿	職員一人ひとりが、市民(お客様)の立場で考え、柔軟な発想や創意工夫、実践力向上を図り、市民ニーズに対応しています。

取組の経過	H28～非常勤職員の事務内容および配置実態の調査 H29～非常勤職員の適正配置の検討 R2　「第3次定員適正化計画」の策定 R3～　「第3次定員適正化計画」の推進 R7　「第4次定員適正化計画」の策定

取組概要	◎第3次計画に基づく定員適正化の推進(事務事業の見直し、アウトソーシングの検討、計画的な職員採用、再任用職員の活用など) ○定年退職年齢引上げへの対応 ・役職定年及び定年延長職員の適材適所を目指した人員配置 ○会計年度任用職員の適正配置

取組スケジュール

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
「第3次定員適正化計画」の推進				
地方公務員の定年退職年齢引上げへの移行準備		制度導入・運用開始		
			役職定年・定年延長職員の適正配置	
会計年度任用職員の適正な配置				

令和3年度 実施内容	○第3次定員適正化計画に基づく計画的な職員採用を実施 ○適正な人事配置の推進 →部局長・所属長へのヒアリングを実施し、再任用職員を含めた適正な人事配置に努めた
令和4年度 実施内容	○第3次定員適正化計画に基づく計画的な職員採用を実施 ○地方公務員定年年齢引上げへの対応（R5～） →制度の構築・関連条例および規則等の整備を実施 →定年引上げ初年度の対象職員への情報提供・勤務意思確認を実施
令和5年度 実施内容	○第3次定員適正化計画に基づく職員採用の実施 →適正な職員数の確保に努めたものの、確保は厳しい状況 →応募者の減少・内定辞退者の増加等が課題 ○定年年齢引上げ対象職員への対応 →60歳以降の働き方に関する情報提供を実施 →勤務の意思確認を実施
令和6年度 実施内容	○第3次定員適正化計画に基づく職員採用の推進 →申込者数の減少・内定辞退者の増加により、職員数の確保は厳しい状況が継続 →採用試験制度の見直しに向けた検討を継続 ○適正な人事配置の推進 →部局長・所属長へのヒアリングを実施し、適正な人事配置に努めた →定年年齢引上げ対象職員への60歳以降の働き方に関する情報提供・勤務意思確認を実施 ○会計年度任用職員の全体比率適正化に向けた検討を開始
令和7年度 実施内容	○「第3次定員適正化計画」に基づく計画的な採用活動の展開 →採用試験制度の見直しを実施し適正な職員数の確保に努めた ○定年年齢引上げ対象職員への対応 →働き方に関する情報提供・勤務意思確認を継続実施 →役職定年者・定年延長職員の適材適所な配置を実施 ○適正な人事配置の推進 →部局長・所属長へのヒアリング内容を考慮し、組織の課題に対応した人事配置を実施

5年間の総括
第3次定員適正化計画に基づく計画的な職員採用と、部局長・所属長へのヒアリングを踏まえた適正な人事配置を進めた。また、定年年齢引上げに対応するため、関係例規の改正や制度を整備し、対象職員への情報提供・勤務意思確認を経て、役職定年者や定年延長職員の適材適所への登用を実施した。 一方、採用試験の申込者減少や内定辞退の増加により、必要な職員数の確保は厳しい状況が続いた。このため、採用試験の受験資格や試験方式の見直しを行うとともに、職員全体に占める会計年度任用職員の比率や配置の適正化に向けた検討に着手した。 これらの取組の結果、職員数は目標値854人に対し最終年度843人となり、計画策定時の910人から計画を上回るペースで適正化を達成することができた。定員管理と計画的な採用・配置の取組が着実に成果として表れたものである。一方で、採用環境の厳しさが顕在化しており、職員数の削減よりも必要な人材をいかに確保・維持するかが、今後の組織運営における重要な課題となっている。 今後は、年齢構成のバランスを保ちながら経験・技術の継承を図り、限られた人員で最大の効果を発揮できる組織づくりを進める。あわせて、第4次定員適正化計画に基づき、計画的な職員採用、定年引上げへの対応、会計年度任用職員を含む適正配置に取り組み、これらを一体的に推進することで、持続可能な組織体制を構築する。採用試験の受験資格・方式の見直しや職場環境の改善など、選ばれる職場としての魅力向上を図りながら、必要な職員数を確保・維持していくことを重点的な課題として取り組んでいく。

	No.	3－(2)－②

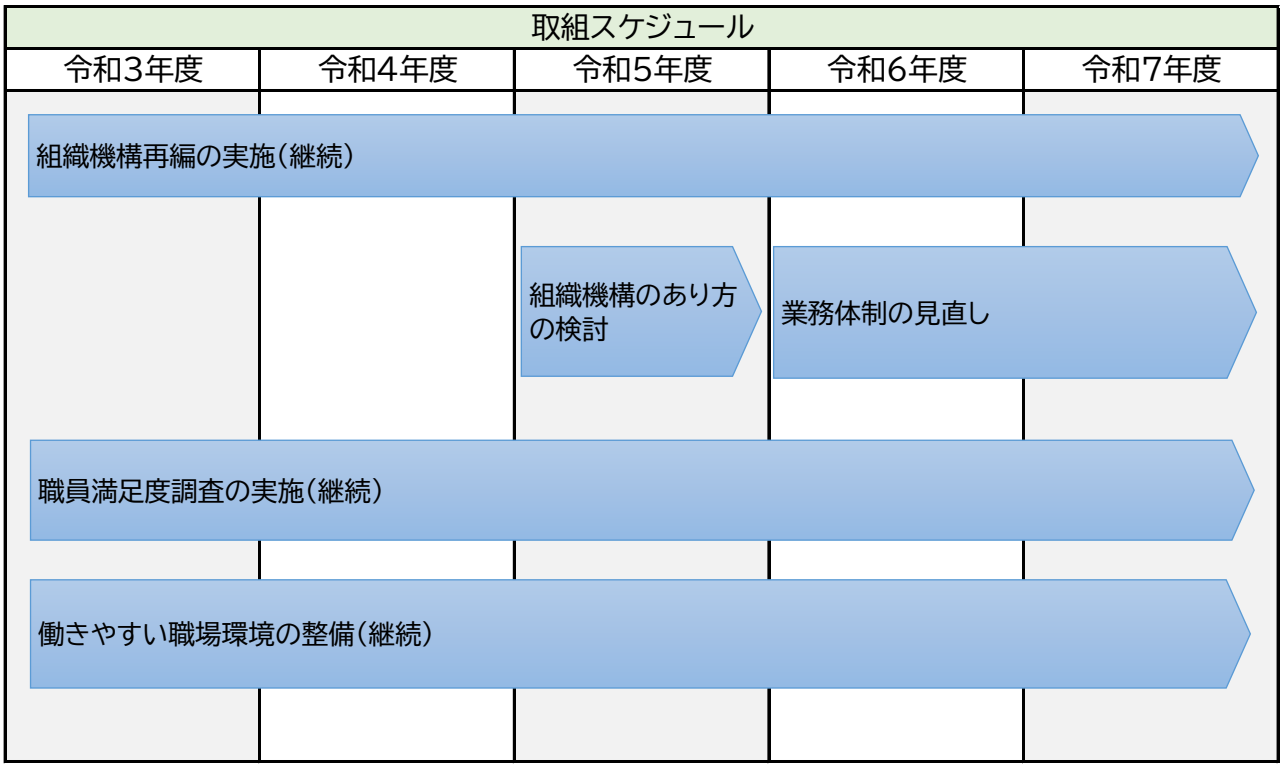
改革項目	**3. 戦略的・計画的な人材育成と能力開発の充実**			
改革の視点	**(2)組織マネジメントの視点**	担当部署	主	経営企画課
取組項目	**②組織改革の推進**		副	人事課

目指す姿	職員一人ひとりが、市民(お客様)の立場で考え、柔軟な発想や創意工夫、実践力向上を図り、市民ニーズに対応しています。

取組の経過	組織機構の見直し(継続中) H28　職員満足度調査実施(継続中) R7　会計年度任用職員満足度・働き方調査実施

取組概要	◎組織機構再編の実施 ・継続的な組織機構再編の実施 ・将来を見据えた組織機構のあり方の検討 ・業務体制の見直し(アウトソーシング・オンライン手続き等) ○職場環境の改善 ・職員満足度調査の実施(継続) ・働きやすい職場環境の整備

取組スケジュール



令和3年度 実施内容	○組織に関する部局長及び所属長のヒアリングの実施 ○職員満足度調査の実施
令和4年度 実施内容	○組織に関する部局長及び所属長のヒアリングの実施 ○職員満足度調査の実施 →幹部職員による分析結果の共有、対応の検討
令和5年度 実施内容	○組織に関する部局長及び所属長のヒアリングの実施 ○職員満足度調査の実施 →幹部職員による分析結果の共有、対応の検討
令和6年度 実施内容	○組織に関する部局長及び所属長のヒアリングの実施 ○職員満足度調査の実施 →幹部職員による分析結果の共有、対応の検討 ○庁舎移転の実施（財務部及びまちづくり推進部の一部、商工観光部の全部、農業委員会事務局）
令和7年度 実施内容	○組織に関する部局長及び所属長のヒアリングの実施 ○職員満足度調査及び会計年度任用職員満足度・働き方調査の実施 →幹部職員による分析結果の共有、対応の検討

5年間の総括
部局長・所属長への組織ヒアリングを継続し、各部局の課題や組織体制に関する意見を把握した。また、職員満足度調査を毎年度実施し、結果を幹部職員間で共有して対応策を実施することで、職場環境の改善を図った。 令和6年度には組織配置の見直しにより、財務部の一部やまちづくり推進部の一部などについて、庁舎移転を行った。また、令和7年度には会計年度任用職員も対象とした職員満足度・働き方調査へと対象・内容を拡充し、より幅広い職員の声を収集できるよう調査体制を整えた。 定員の適正化が一定の水準に達した中で、今後は職員数の管理にとどまらず、職員一人ひとりが働きがいを持って職務に取り組める組織づくりが、組織力の維持・向上に向けた重要な課題となっている。 今後は、ヒアリングや調査で把握した課題を具体的な組織機構や職場環境の改善へ着実に反映し、その効果を定期的に検証していく。また、市民ニーズや人員構成の変化に柔軟に対応することを狙いとして組織機構の再編検討を進めるとともに、職員満足度調査の結果を組織改善に積極的に活用し、働きやすく活力ある職場風土を醸成することで、職員の満足度向上と組織全体のパフォーマンスの向上を一体的に推進していく。