

# 日立市行政経営改革プラン

(素案)

令和 7 年12月  
日立市

## 目 次

1	策定の趣旨	( 1 )
2	プランの位置付け	( 1 )
3	計画期間	( 1 )
4	推進体制及び進行管理	
(1)	推進体制	( 2 )
(2)	進行管理	( 2 )
5	本市の現状・課題	
(1)	人口減少・超少子高齢化	( 3 )
(2)	財政状況	( 4 )
(3)	公共施設の状況	( 5 )
(4)	行政運営体制	( 6 )
(5)	業務改革の推進	( 7 )
(6)	行政D Xの推進	( 7 )
6	基本理念	( 8 )
7	基本方針・重点事項	( 8 )
8	推進項目	( 10 )
9	プランの体系	( 16 )

## 1 策定の趣旨

- (1) 本市では、30 年間にわたり行財政改革に継続して取り組み、限られた資源を有効に活用しながら、市民サービスの向上を推進してきました。
- (2) 一方、近年では、コロナ禍を契機にデジタル技術の急速な進展に伴う市民の生活様式の変容等、社会情勢が大きく変化し、オンライン申請やコンビニ交付等、デジタル化による市民サービスの見直しが社会全体に浸透してきました。
- (3) また、働き方改革の推進を背景に、時代に適した行政運営を行うことがこれまで以上に求められています。
- (4) 今後、人口減少や超少子高齢化の進行に加え、物価高騰、人件費や扶助費の増加等、本市を取り巻く環境が一層厳しさを増す中にあることは、弾力性と持続性を兼ね備えた小さなガバメントへの転換を図りながら、市民サービスを今の時代にふさわしい形に進化させていくことで、将来にわたり持続可能な行政経営を確立していくことが必要となっています。
- (5) そのため、限られた財源でより投資効果を高めるための事業の選択と集中や業務の効率化、財政運営の安定化、働き方改革の推進を基本として、市民サービスの質を維持・向上させながら持続的な発展を目指す自治体経営を進めます。
- (6) このような改革を、スピード感を持って着実に推進するため、「日立市行政経営改革プラン」を策定します。

## 2 プランの位置付け

本プランは、現行の行財政改革大綱に代わる新たな計画として、本市が今後取り組む行政経営改革に関する基本的な考え方や施策の体系を定めるものとします。

## 3 計画期間

社会経済情勢の急速な変化に柔軟かつ迅速に適応し、計画の実効性を高めるため、計画期間を2026（令和8）年度から2028（令和10）年度までの3年間とします。

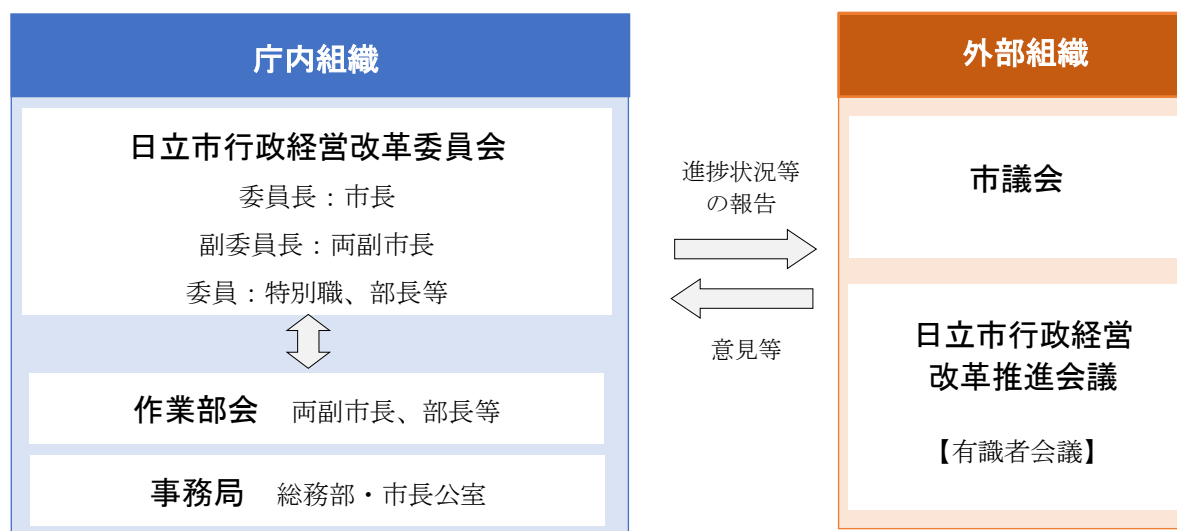
区分	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
総合計画	基本構想 2022 (R4) 年度～2031 (R13) 年度						
	前期基本計画 2022 (R4) 年度～2026 (R8) 年度					後期基本計画 2027 (R9) 年度～ 2031 (R13) 年度	
行財政 改革大綱	第8次 行革	第9次行財政改革大綱 2023 (R5) 年度～2025 (R7) 年度					
行政経営 改革プラン					行政経営改革プラン 2026 (R8) 年度～2028 (R10) 年度		

## 4 推進体制及び進行管理

### (1) 推進体制

本プランに基づく行政経営改革の各取組を迅速かつ着実に推進するため、市長を委員長とする「日立市行政経営改革委員会」において、取組内容を検討・調整し、推進状況を管理します。

また、両副市長及び部長等で構成する作業部会において取組の詳細を検討するほか、市議会や、外部の有識者・各種団体の代表者等により構成する「日立市行政経営改革推進会議」の意見等を取り入れながら改革を推進します。



### (2) 進行管理

本施策に対する効果検証の結果や社会経済情勢の変化等に柔軟に対応するため、PDCAサイクルによる検証に基づく進行管理を行い、必要に応じて取組を見直します。

また、行政経営改革の進捗状況について、市公式ホームページ上で公表し、透明性・信頼性の確保に努めます。

## 5 本市の現状・課題

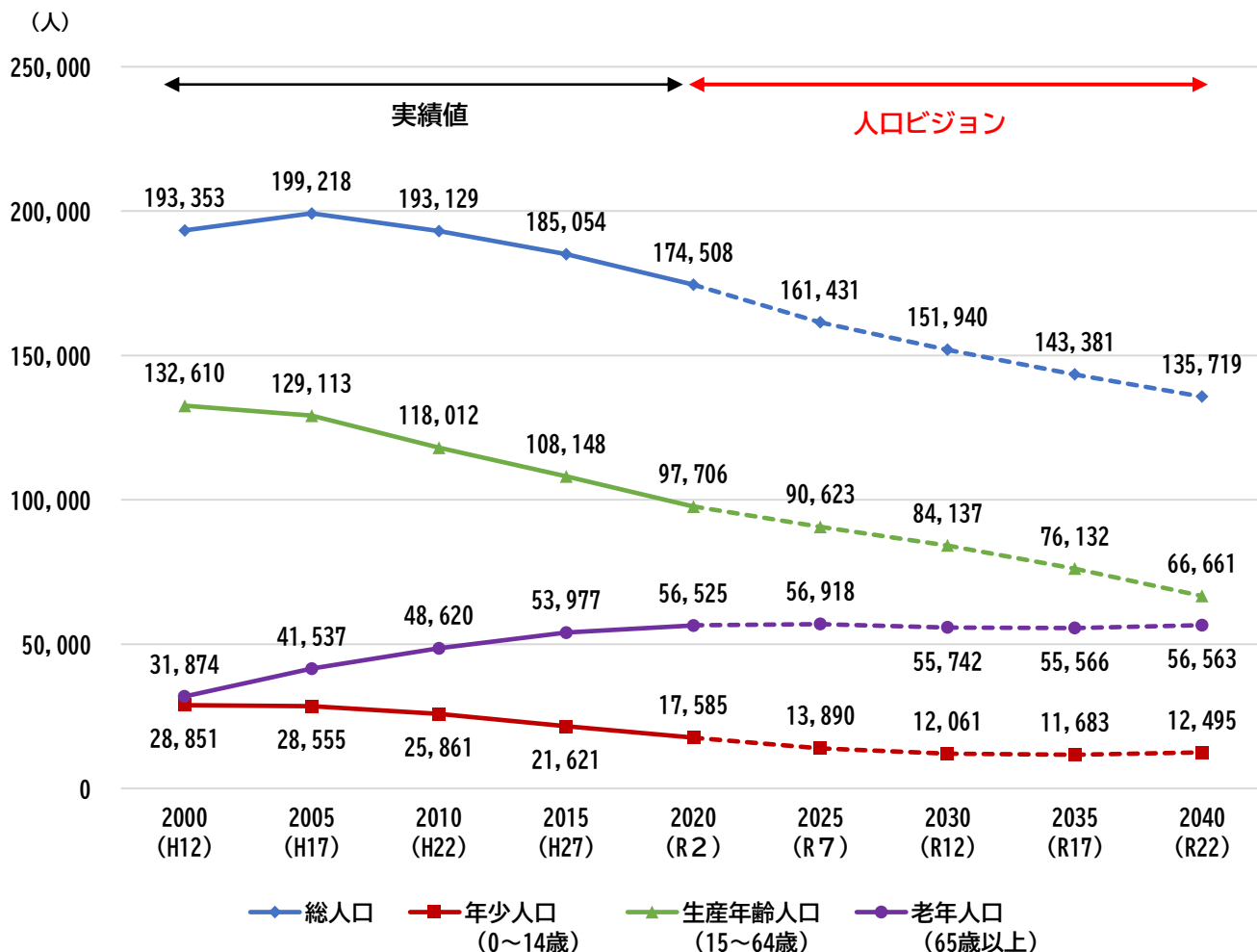
### (1) 人口減少・超少子高齢化

本市においては、1983（昭和58）年をピークに総人口が減少傾向に転じており、年少人口（0～14歳）及び生産年齢人口（15～64歳）が減少する一方で、老年人口（65歳以上）が増加しています。人口減少が続くことで、本市の特長であるコミュニティ活動の低下をもたらし、共助社会の構築にも影響を及ぼしています。

そのような中、2025（令和7）年3月に「日立市人口ビジョン」を改訂し、2040（令和22）年の目標人口を135,000人以上と設定するとともに、「第3期日立市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、地方創生・人口減少対策の各種施策を推進しています。

引き続き、人口減少対策に重点的に取り組むとともに、今後も、税収の減少や社会保障費の増大が見込まれることから、限られた資源を効果的に活用して、市民サービスの質を維持・向上させるための施策を展開していかなければなりません。

本市の将来における年齢別人口の推移



## (2) 財政状況

本市では、社会保障関連経費である「扶助費」の恒常的な伸びに加え、物価の高騰や給与改定等による「物件費」や「人件費」の増加、公共施設の老朽化への対応などにより、義務的経費や経常的経費が年々増加傾向にあります。

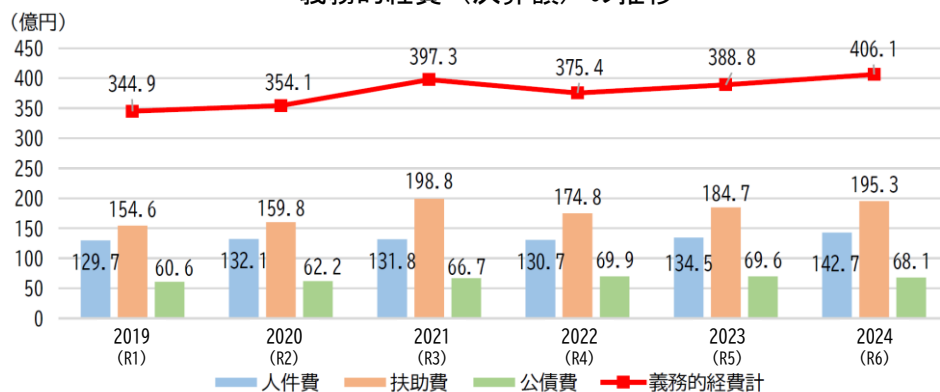
加えて、令和5年台風13号に伴う災害復旧費は、特別会計を含め、過去2年間で67億円にのぼっており、さらに、2026（令和8）年度には93億円にまで達する見込みであるなど、本市の財政運営に大きな影響を及ぼしています。

そのため、本市の財政状況を示す各種指標のうち、健全化判断比率については、財政健全化法が施行された平成20年度以降、全ての年度において国の基準内ではあるものの、財政構造の弾力性を表す「経常収支比率」について見ると、2023（令和5）年度に県内で最も高い（悪い）99.8%となり、政策的・投資的経費に充当できる財源が経常的収入のわずか0.2%という危機的状況に陥りました。

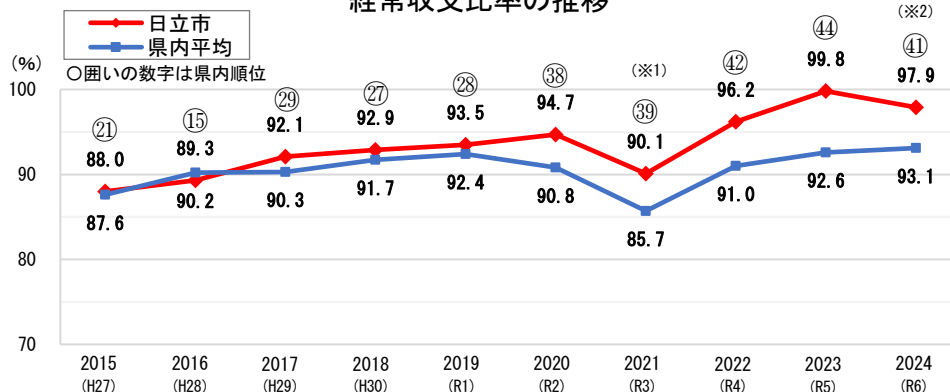
2024（令和6）年度には、歳出増を上回る歳入増により97.9%とやや改善したものの、依然として県内平均（93.1%）より高い状態が続いており、本市における財政の硬直化が課題となっています。

このような状況下においても、引き続き、質の高い市民サービスを安定的に提供し続けるためには、「経常経費の徹底した見直し」や「事業の選択と集中」による財政規模の適正化に努めるとともに、歳入面においても、新たな財源確保策などに積極的に取り組むことで、健全財政を堅持しながら、持続可能な財政基盤を確立していくことが必要不可欠です。

義務的経費（決算額）の推移



経常収支比率の推移



(※1) コロナ禍における地方交付税等の増加により比率が改善

(※2) 市税や地方交付税の増加により比率が改善

### (3) 公共施設の状況

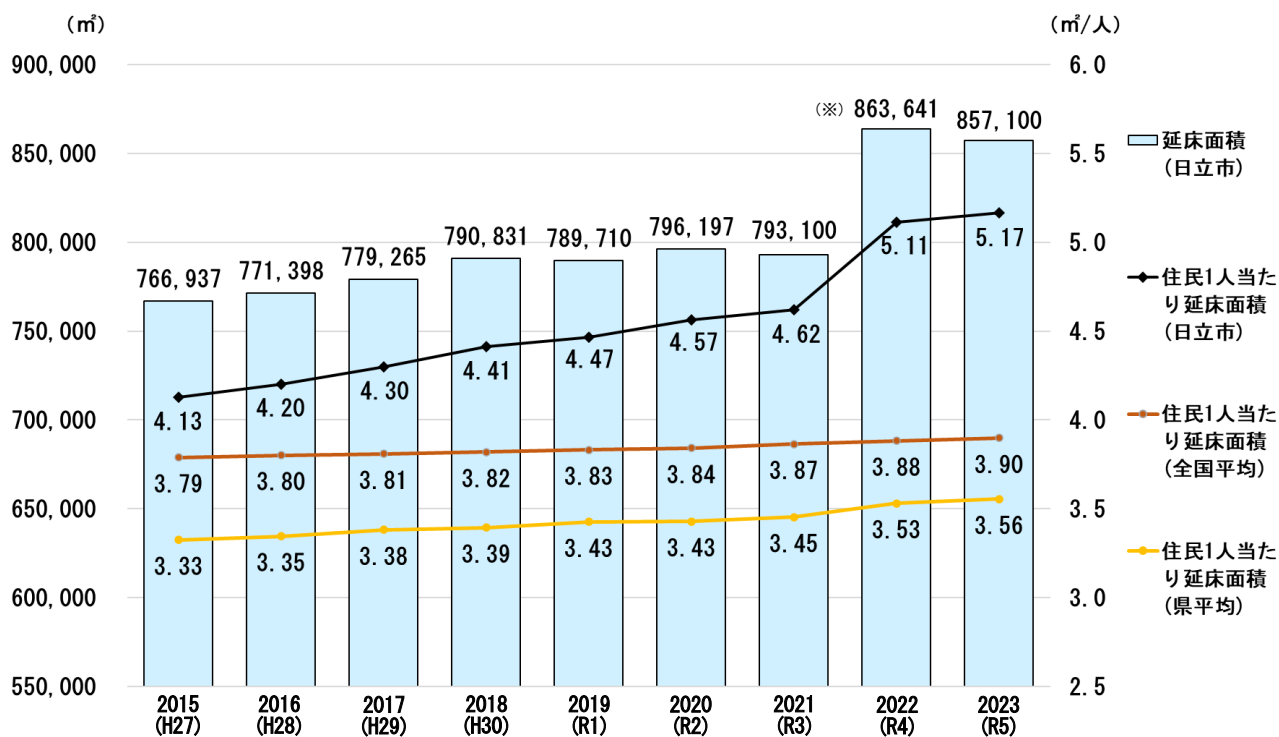
本市の公共施設の多くは昭和30年代から昭和50年代にかけて整備されており、老朽化に伴う維持補修・更新費用が今後集中することが予想されます。

また、市域が南北方向に長く広がっているため、支所や学校、図書館、保育園、文化施設、消防署等、公共施設を各地域に配置しており、運営に多くの人件費や借地料等の維持費を要しています。

そのため、平成25年度に、中長期的な視点による公共施設の総合的かつ計画的な管理を推進するため「日立市公共施設マネジメント基本方針」を策定し、2040（令和22）年度までに公共施設総量（延床面積）を15%削減する目標を掲げ推進してきましたが、統廃合等の進捗は十分とは言えません。

2023（令和5）年度末時点の人口一人当たりの延べ床面積（5.17㎡/人）も、全国平均（3.90㎡/人）や県平均（3.56㎡/人）を大きく上回っており、今後は、「日立市公共施設マネジメント基本方針」に基づき、「日立市営住宅ストック総合活用計画」等の推進を図りつつ、他自治体の状況も参考にしながら、公共施設の総量と配置の適正化を着実に推進していかなければなりません。

市有施設の延床面積の推移



(※) 日立駅前大型商業施設（70,613㎡）の取得による増加

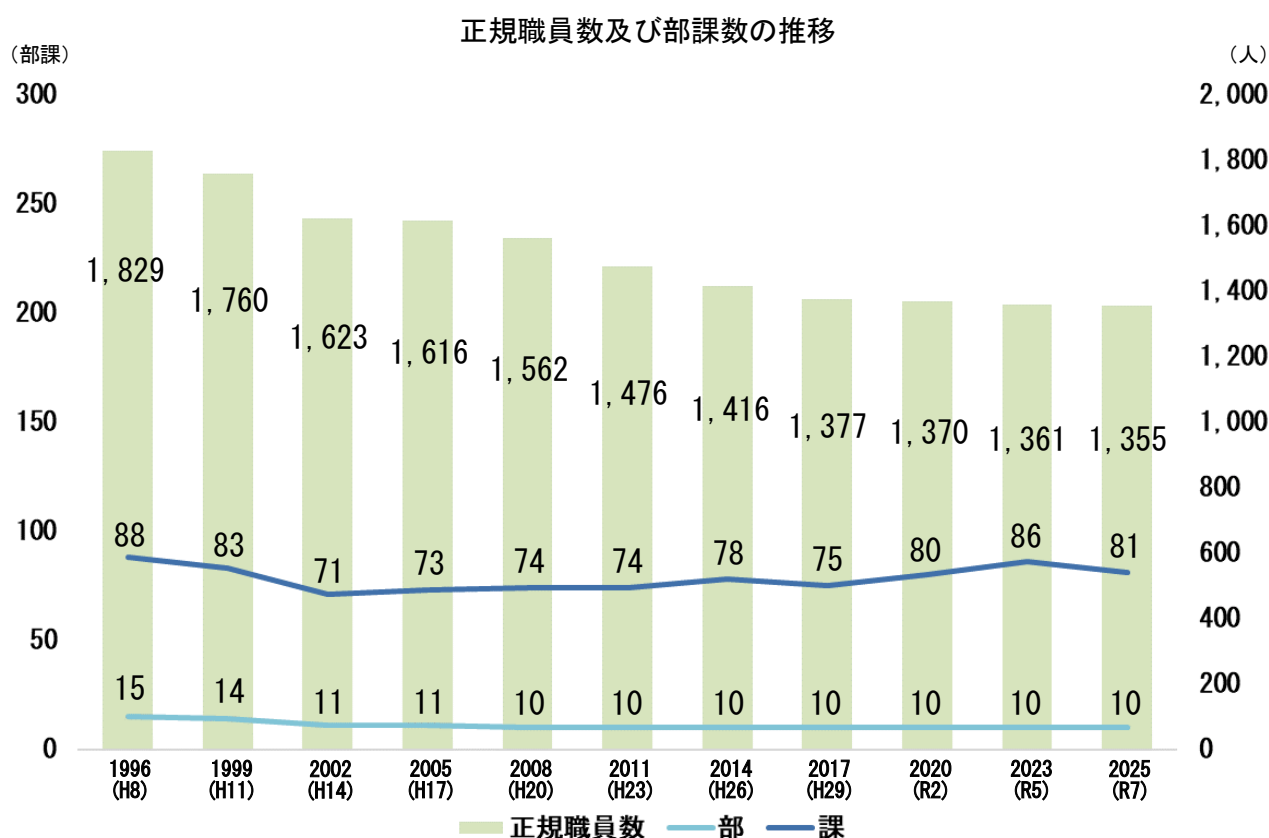
#### (4) 行政運営体制

本市では、人口減少・超少子高齢化、防災・減災、環境問題、デジタル化等、多様化する市民ニーズや国の政策動向等の新たな行政課題に対して、毎年度組織を見直し、適切に対応してきました。

また、職員数については、行財政改革における削減後も、業務量の変動や組織体制の見直しに合わせて臨時的な雇用を図ることで増加しないよう、効率的かつ適正な人員配置に努めてきました。

今後は、全体予算に占める人件費の割合が高まりつつある中で、2040（令和22）年の目標人口（135,000人以上）規模に見合った人員体制にする必要があります。

そのため、限られた職員数でより効率的かつ効果的な行政運営の実現に向け、真に職員が担うべき業務の明確化や業務改革の推進により、人口規模や市民ニーズを見据えた組織の見直しを行うなど、簡素で効率的な組織体制の構築を進めていかなければなりません。





## (5) 業務改革の推進

これまで本市では、市民サービスの向上を目的として、休日開庁や公共施設の無休化等の取組を積極的に進めてきました。

しかし、社会環境が急速に変化する中で、コロナ禍を経た生活様式の多様化などにより、市民のニーズやサービスの提供形態が大きく変化しており、個別の課題に対する部分的な改善にとどまらず、業務プロセス全体を俯瞰して見直す視点が重要となっています。

また、今後の行政運営には、従来の延長線上ではなく、「行政でなければならない業務」を見極めるとともに、必要性や効果の低い業務の廃止・縮小、民間活力の積極的な導入、業務の標準化・共通化など、多様な手法を活用して改革に取り組むことにより、将来にわたって質の高い市民サービスを提供していくことが求められています。

さらに、本市では、株式会社日立製作所と連携する「共創プロジェクト」を通して、分野横断的に社会的な課題の解決を目指しており、民間の知見と行政の連携による新たな価値の創出につなげていくことが重要です。

## (6) 行政DXの推進

新型コロナウイルス感染症への対応では、効果的なデータ活用やオンライン会議の導入が円滑に行えないなど、行政のデジタル化の遅れが明らかになりました。

こうした課題を克服し、急速に進展するデジタル技術を有効に活用するためには、ネットワークの再構築などデジタル基盤の強化が不可欠です。

また、新しい働き方を支える原動力として、業務手法や職員の意識、組織文化をデジタル化に合わせて、行政運営の在り方そのものを変革していくDX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進が重要となっています。

限られた人的・財政的資源を最大限に活用し、地域の実情や課題、市民ニーズを踏まえ、どのような取組が必要かを市民とともに検討し、DXの意義を共有しながら進めていくことが求められます。

その上で、デジタル技術やデータの利点を最大限にいかして業務の効率化を図り、市民サービスの質と利便性の一層の向上につなげていくことが重要です。

## 6 基本理念

本市を取り巻く諸課題を踏まえ、本プランでは、変化の激しい社会経済情勢に柔軟に対応できる、弾力性のある小さなガバメントへの転換を図りながら、未来につなぐ持続可能な行政経営を確立します。

### 基本理念

## 未来につなぐ持続可能な行政経営の確立

## 7 基本方針・重点事項

基本理念の実現に向けて、行政経営改革の方向性を明確化するため、次の3つの基本方針と、各方針の方向性として7つの重点事項を設定し、改革に取り組みます。

本プランの推進に当たっては、「ひたちらしさ」をいかしながら、市民サービスの質の向上と、持続的な発展の両立を目指す自治体経営を進めます。

### 基本方針1：市民サービスの質の向上につながる業務効率化の推進

市民サービスの質の向上を図るため、複雑化・多様化する行政ニーズに対応しながら、生成AI等のデジタル技術や民間活力・ノウハウの活用等による業務効率化に取り組みます。

### 重点事項1：行政DXの推進

急速に進展するデジタル技術を誰もが有効に活用できる環境を整えるとともに、デジタル技術の活用と合わせて業務手法や職員の働き方を見直す業務改革を進め、より便利で質の高い市民サービスを実現する行政DXを推進します。

### 重点事項2：民間活用の推進

専門定型業務や公共施設の管理・運営等に関して、民間が保有する能力・ノウハウの積極的な活用、コミュニティやNPO等との連携を推進します。

## 基本方針２：持続可能な財政基盤の構築

持続可能な財政基盤を構築するため、徹底した事業の選択と集中、国・県補助金やふるさと寄附金等の財源の確保、使用料・手数料や助成制度の見直し等に取り組みます。

### 重点事項３：事業の選択と集中による歳出の最適化

事業の選択と集中の徹底による歳出の見直しを行うほか、公共施設の運営方法（休館日等）や市民窓口休日開庁を見直します。

### 重点事項４：公共施設保有量の最適化

公共施設マネジメント中期行動計画の見直しを行い、本市の人口規模や利用実態に即した統廃合や適正配置等による公共施設保有量の最適化を推進します。

### 重点事項５：歳入の確保

国・県補助金やふるさと寄附金等の財源を確保するとともに、使用料・手数料の見直し等の取組を推進します。

## 基本方針３：人と組織をいかに働き方改革の推進

人と組織の力を最大限に発揮できるよう、柔軟な組織体制の構築や人材育成等を進めるとともに、限られた職員数でも持続的かつ安定的な行政運営を実現できる働き方改革に取り組みます。

### 重点事項６：人材・組織力の強化

人口規模や社会環境の変化に応じた人材育成と柔軟な組織体制により、人材・組織力の強化を推進します。

### 重点事項７：市民サービスを支える働き方改革

働き方の多様化や業務改革により、市民サービスの質を維持・向上させながら、持続可能な行政運営を実現する職員の働き方改革を推進します。

## 8 推進項目

7つの重点事項の下、行政経営改革の具体的な取組として、16の推進項目と31の実施内容を定めます。

### 基本方針１：市民サービスの質の向上につながる業務効率化の推進

#### 重点事項１：行政ＤＸの推進

##### 推進項目１：フロントヤード改革の推進

市民の利便性向上を図るため、窓口で書類を書かずにマイナンバーカードを活用して手続きができるシステムの導入や、スマートフォン等から申請・届出が可能なオンライン手続の拡充を進めるなど、市民と行政との接点となる窓口（フロントヤード）の利便性向上に取り組みます。

実施内容 1	スマート行政サービスの推進
	市民への情報発信やコミュニケーション機能を充実させるとともに、オンライン予約やキャッシュレス決済、デジタル通知・送金など、スマートフォン等から誰もが簡単に手続きができる環境を整えます。

実施内容 2	ＡＩ電話対応サービスの導入
	ＡＩが担うコールセンターを設置し、市民からの定型的な問合せに24時間対応できる体制を構築します。

実施内容 3	窓口ＤＸシステムの導入
	市民課等の窓口にタブレット型システム（窓口ＤＸシステム）を導入し、書かないワンストップ窓口化を推進します。

##### 推進項目２：バックヤード改革の推進

迅速かつ質の高い市民サービスを提供するため、庁内ネットワークの再構築や紙書類の電子化を進め、職員が効率的に業務を行える環境を整備するなど、職員が担う内部事務（バックヤード）の省力化・効率化に取り組みます。

実施内容 4	ＤＸ基盤の構築
	行政事務におけるインターネットサービスの利用拡大や電子決裁対象文書の拡充を見据え、庁内外から円滑に業務を行えるネットワーク環境を構築します。

実施内容 5	内部事務ＤＸの推進
	財務会計・文書管理・電子決裁システムの再構築や電子署名システム等の導入を進め、業務プロセスを抜本的に見直します。

実施内容 6	オンライン申請と内部事務システムの連携
	オンライン申請システムと内部事務システムとのデータ連携環境を構築します。

### 推進項目３：デジタルツールを活用した業務の効率化

全庁的に、ＲＰＡ（定型業務の自動化）やＡＩ－ＯＣＲ（手書き書類のデータ化）等のデジタルツールを活用し、更なる業務の効率化を推進します。また、生成ＡＩやチャット等の新たなデジタルツールの活用に取り組みます。

実施内容 7	デジタルツールの活用
	ＲＰＡやＡＩ－ＯＣＲ等のデジタルツールの更なる活用を全庁的に推進します。

実施内容 8	生成ＡＩの活用
	生成ＡＩを新たな労働力として位置付け、資料作成や調査・分析等の様々な業務での活用を推進します。

実施内容 9	業務用チャットの活用
	デジタル技術を活用した円滑なコミュニケーション環境を整備し、情報共有の迅速化と打合せの効率化を図ります。

実施内容 10	現地業務のデジタル化
	介護認定調査や災害時の現地調査等において、タブレット等を活用した現地業務のデジタル化を推進します。

## 重点事項２：民間活用の推進

### 推進項目４：民間活用による窓口業務効率化の推進

市民サービスの質の維持・向上と窓口業務の効率化を両立させるため、民間活力の活用を推進します。

実施内容 11	窓口業務の民間委託推進
	市民サービスの質の維持・向上と業務効率化を図るため、窓口業務の民間委託を推進し、職員がコア業務に専念できる体制を構築します。

### 推進項目５：民間活用による公共施設管理・運営の効率化

公共施設の効率的かつ質の高い管理・運営を実現するため、民間の創意工夫やノウハウの活用、コミュニティやNPO等との連携を推進します。

実施内容 12	公共施設の民営化等の推進
	民間のノウハウ等を活用した効率的・効果的な施設運営体制の確立を推進します。

実施内容 13	PPP／PFI手法導入・活用の推進
	民間の創意工夫と資金を活用し、効率的で質の高い公共サービスの提供を推進します。

## 基本方針２：持続可能な財政基盤の構築

### 重点事項３：事業の選択と集中による歳出の最適化

### 推進項目６：事務事業・助成制度の見直し

限られた財源を効果的に活用するため、事務事業・助成制度の選択と集中を推進します。

実施内容 14	事務事業の点検・見直し
	全事務事業の目的や手順を点検し、改善効果が期待される事務事業の見直しを推進します。

実施内容 15	助成制度の見直し
	公益性・公平性・有効性等の観点から政策効果を評価し、助成制度を見直します。

## 推進項目 7：公共施設運営の最適化

施設運営の効率化と職員の働き方改革を推進するため、公共施設の運営方法（休館日等）及び市民窓口の休日開庁を見直します。

実施内容 16	公共施設の運営方法（休館日等）の見直し
	施設の適正な維持管理と職員の働き方改革を推進するため、主に年末年始を除き無休となっている施設の休館日等を見直します。

実施内容 17	市民窓口休日開庁の見直し
	各種証明書のコンビニ交付やオンライン手続の普及等を踏まえ、業務効率化と職員の働き方改革の両立を図るため、休日開庁を見直します。

## 重点事項 4：公共施設保有量の最適化

### 推進項目 8：公共施設の適正配置

人口減少や財政負担の増大が見込まれる中、将来にわたり持続可能な施設運営を実現するため、計画的な施設再編・統廃合を推進します。

実施内容 18	公共施設マネジメントの再構築
	全ての公共施設を対象に利用実態や必要性等を評価し、その結果を踏まえて公共施設マネジメント中期行動計画を見直し、統廃合や用途廃止等を推進します。

### 推進項目 9：借地縮減・保有財産最小化の推進

保有資産の効率的な管理と財政負担の軽減を図るため、借地の縮減や未利用地の解消を推進します。

実施内容 19	借地縮減の推進
	公共施設の適正配置の推進に合わせ、用途廃止に伴う未利用地の返還や敷地の買収・交換等を進め、借地を縮減します。

実施内容 20	保有財産最小化の推進
	未利用地の売却や貸付への転換等により未利用状態を解消し、保有財産の最小化を推進します。

## 重点事項 5 : 歳入の確保

### 推進項目 10 : 多様な収入源の確保

自主財源の確保を図るため、ふるさと寄附金や広告収入等の確保に向けた取組を推進します。

実施内容 21	ふるさと寄附金・企業版ふるさと寄附金の一層の確保
	自主財源の拡充や地域の魅力向上を図るため、継続的なふるさと寄附金及び企業版ふるさと寄附金の確保に向けた取組を推進します。

実施内容 22	広告媒体の多様化による広告収入の確保
	多様な広告媒体を活用し、広告収入の確保に向けた取組を推進します。

### 推進項目 11 : 受益者負担の適正化

公平性の確保と持続可能なサービス提供を図るため、使用料・手数料等を見直します。

実施内容 23	使用料・手数料等の見直し
	受益者負担の適正化と公平性の確保を図るため、使用料・手数料等を見直します。

実施内容 24	水道料金の見直し
	安心・安全な水道事業サービスを安定的に提供するため、経営基盤強化に向けて水道料金を見直します。

## 基本方針 3 : 人と組織をいかす働き方改革の推進

### 重点事項 6 : 人材・組織力の強化

### 推進項目 12 : 組織・機構のスリム化

人口規模や業務量の変化に対応できる柔軟な組織体制の構築を推進します。

実施内容 25	組織・機構の見直し
	人口規模やDXの進展を踏まえた効率的な組織・機構の構築と、グループ制の導入など横断的な連携強化を推進します。



### 推進項目 13：職員数の適正化

市民サービスの質を維持・向上させながら、職員数の適正化を推進します。

実施内容 26	職員数の適正化・適正配置
	将来の人口規模を見据えた持続可能な自治体運営を図るため、正規職員及び会計年度任用職員の職員数の適正化・適正配置を推進します。

### 推進項目 14：人材育成・組織育成の推進

経営的思考を持ち、業務改革に主体的に取り組む職員と組織の育成を推進します。

実施内容 27	職員の意識改革
	経営的視点を養う職員研修を実施することにより、行政経営を担う職員の改革意識を醸成します。

実施内容 28	職員採用の多様化
	多様な人材を確保するため、柔軟な採用手法の導入やインターンシップの活用を推進します。

## 重点事項 7：市民サービスを支える働き方改革

### 推進項目 15：多様な働き方の推進

職員が能力を十分に発揮できる環境を整備し、柔軟で効率的な働き方を推進します。

実施内容 29	多様な働き方の推進
	フレックスタイム制や時差出勤、テレワーク、兼業等を活用し、職員が多様な働き方の中で地域貢献活動等に能力を発揮できる環境を整備します。

実施内容 30	時間外勤務の縮減・休暇等の取得促進
	ワーク・ライフ・バランスの推進と職員の能率向上を図るため、時間外勤務の縮減と年次休暇及び育児休業の取得を推進します。

### 推進項目 16：窓口受付時間の見直し

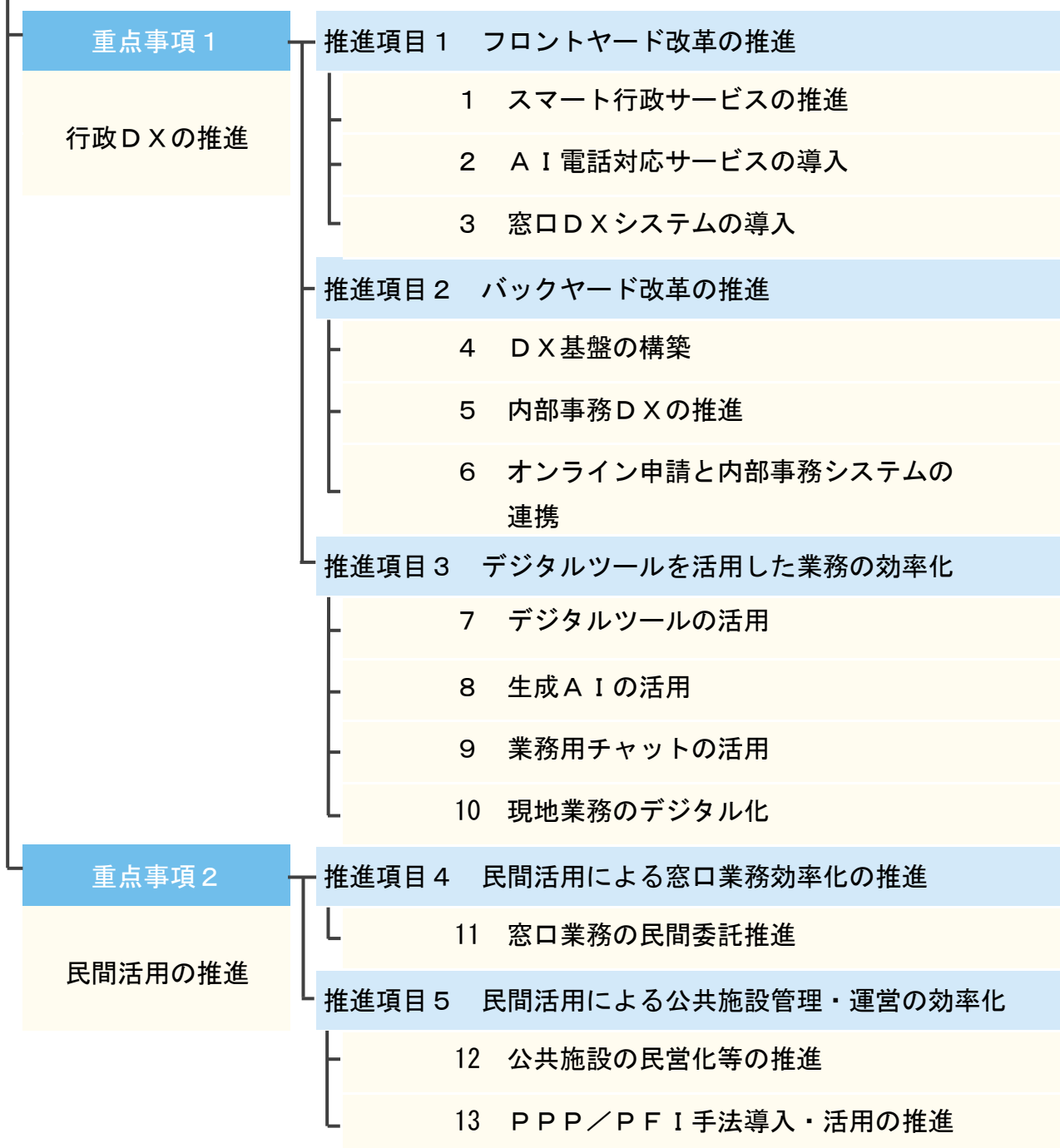
市民サービスの質の維持・向上と業務効率化の両立を図るため、窓口受付時間を見直します。

実施内容 31	窓口受付時間の見直し
	オンライン手続の普及等を踏まえ、市民サービスの質の維持・向上と業務効率化の両立を図るため、窓口受付時間を見直します。

## 基本理念

未来につなぐ持続可能な行政経営の確立

### 基本方針 1 市民サービスの質の向上につながる業務効率化の推進



## 基本方針２ 持続可能な財政基盤の構築

重点事項３ 事業の選択と集中による歳出の最適化	推進項目６ 事務事業・助成制度の見直し	
	14	事務事業の点検・見直し
	15	助成制度の見直し
	推進項目７ 公共施設運営の最適化	
	16	公共施設の運営方法（休館日等）の見直し
	17	市民窓口休日開庁の見直し
重点事項４ 公共施設保有量の最適化	推進項目８ 公共施設の適正配置	
	18	公共施設マネジメントの再構築
	推進項目９ 借地縮減・保有財産最小化の推進	
	19	借地縮減の推進
重点事項５ 歳入の確保	推進項目１０ 多様な収入源の確保	
	21	ふるさと寄附金・企業版ふるさと寄附金の一層の確保
	22	広告媒体の多様化による広告収入の確保
	推進項目１１ 受益者負担の適正化	
	23	使用料・手数料等の見直し
	24	水道料金の見直し

## 基本方針３ 人と組織をいかす働き方改革の推進

重点事項６ 人材・組織力の強化	推進項目１２ 組織・機構のスリム化	
	25	組織・機構の見直し
	推進項目１３ 職員数の適正化	
	26	職員数の適正化・適正配置
	推進項目１４ 人材育成・組織育成の推進	
	27	職員の意識改革
重点事項７ 市民サービスを支える働き方改革	推進項目１５ 多様な働き方の推進	
	29	多様な働き方の推進
	30	時間外勤務の縮減・休暇等の取得促進
	推進項目１６ 窓口受付時間の見直し	
	31	窓口受付時間の見直し