

第6章 行財政運営

1 行財政運営の構成

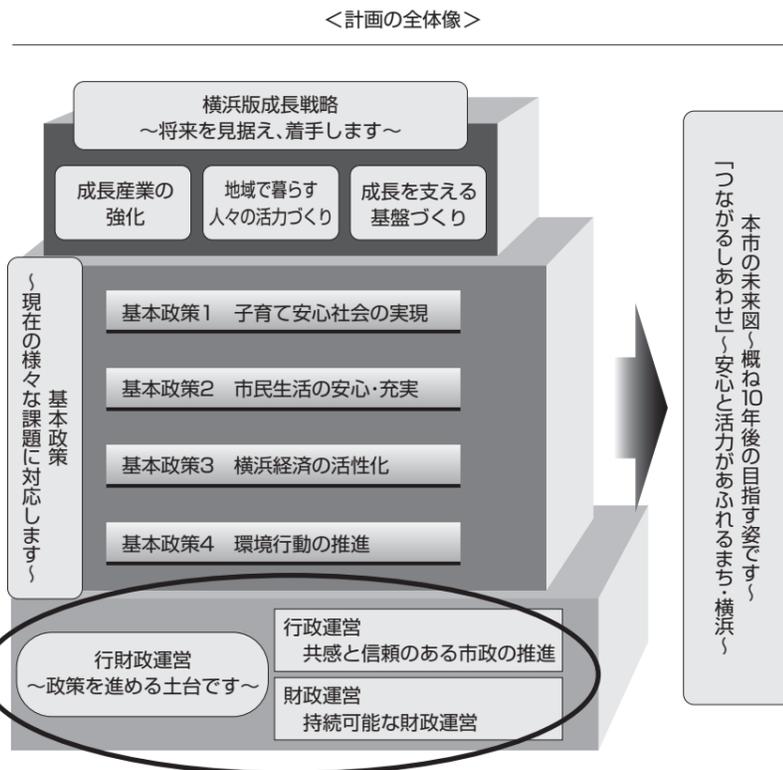
政策を進めるにあたっての土台となる、行財政運営の取組について、説明します。

●行政運営 共感と信頼のある市政の推進

市民力の発揮をささえる取組や最適で確実な市政の推進、職員の能力発揮による市役所の総合力の向上などにより、市民満足の上を目指し、共感と信頼のある市政を推進していきます。

●財政運営 持続可能な財政運営

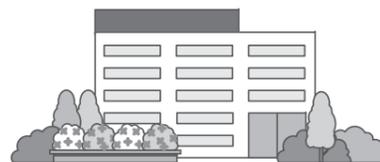
市全体の借入金や行政コストの縮減、未収債権の回収整理や使用料等の適正化による財源確保、保有資産の戦略的な有効活用などにより、持続可能な財政運営を行います。



2 行財政運営の見方

(1)達成指標について

中期4か年計画では、行財政運営の項目ごとに目標を立て、それが達成できたかどうかを測る「達成指標」を設定しました。この「達成指標」は、**行財政運営の様々な取組を行った結果発生する成果を中心に設定しています。**



(2)各ページの見方について

取組を進めることによって実現を目指す状態を記載しています。

行財政運営の取組の名称です。

取組を進めることによって達成を目指す水準とその現状値を数値で示しています。

指標に責任を持つ部署名です。

計画策定時点での現状と課題を記載しています。

目標達成に向けた取組の方向を記載しています。

目標達成に向けた個別の取組のうち、主なものを示しています。

取り組み内容についての現状値を示しています。

取組を担当する部署名です。

<参考> 行財政運営一覧

No	取組名	頁
行政運営	(1) 様々な担い手とつくる公共	138
	(2) 市民の皆さまとともに歩む区役所	140
	(1) 行政改革と適正な事務処理の推進	142
	(2) 満足度の高い情報化の推進	144
財政運営	(1) 行政改革と適正な事務処理の推進	142
	(2) 満足度の高い情報化の推進	144
	(3) 外郭団体改革の推進	146
	(4) 公営企業の自立的な経営改革の推進	148
行政運営	(1) 職員の意欲と能力を高める新たな人材育成の取組	150
	(2) 職員が働きやすい職場環境と効果的な組織体制の整備	152
	1 財政健全化の取組(市全体の借入金の縮減)	158
	2 行政コストの縮減とわかりやすい財政情報の提供	160
3 未収債権の回収整理や使用料等の適正化による財源確保の取組	162	
4 保有資産の戦略的な有効活用	164	

行政運営 共感と信頼のある市政の推進

現状と課題

■22年度の市民意識調査によると、市政全体への満足度については、「満足」が33.3%、「不満」が20.1%となっており、2年度連続して**満足が増加し、不満が減少**しています。

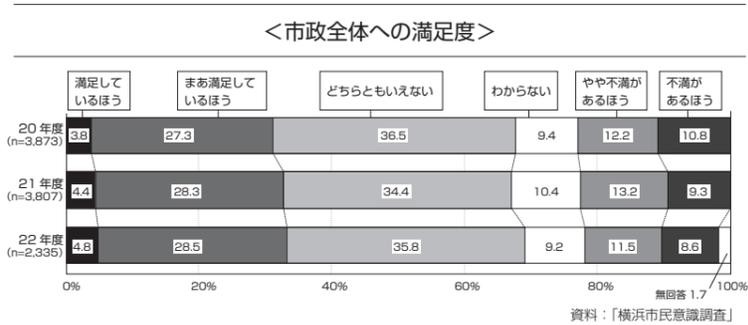
■社会情勢の変化など、市を取り巻く状況に敏感になり、今何が必要とされているのかを**市民の視点に立って感じ取る**ことが必要です。**様々な形で直接伺った市民の声**や、市民に直に触れている第一線で働く職員の声などを政策に反映し、**市民の視点に立って市民サービスを行う**ことが求められています。

■市民から信頼される市役所であり続けるため、市政情報を積極的に公表するなど、**情報公開の徹底**を図ることが求められています。また、「人権」や「環境」に配慮した行動や、**コンプライアンスの推進**を図っていくことも重要です。あわせて、**おもてなしの心を持って、基本的な市民サービスを安定して提供**していくことも必要です。

■人的・財政的資源が限られている中で、社会情勢の変化に合わせて、市民ニーズに的確に対応していくためには、全体のバランスを考慮した上での最適な行政運営が求められています。事業手法や主体が最適かどうか、市民ニーズに対応できているかなど、**必要性・妥当性・有効性・効率性・類似性の視点**から、仕事について常に原点に立ち返り、**仕事の根本から見つめ直す**ことが必要です。

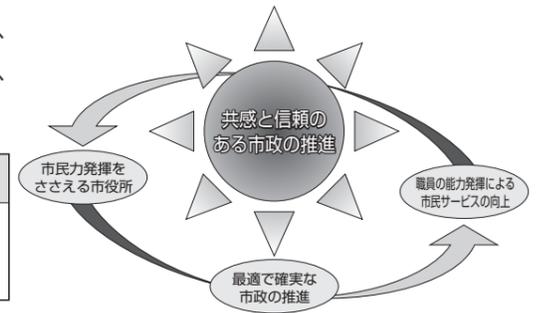
■多様化する市民ニーズに柔軟に対応するためには、市民や企業、各種団体など**様々な公共の担い手の支援と調整機能を行政が果たす、コーディネート(調整)型行政の役割**が求められています。

■市役所の力を最大限に発揮し、職員が一丸となって市民ニーズに誠実に応えていくためには、引き続き職員が仕事にやりがいを持ち、**一人ひとりが能力を発揮することで、市役所の総合力をさらに強化**していくことが必要です。



方向性

市民力発揮をさせ、最適で確実な市政を推進するとともに、**職員の能力発揮**を行うことで、**共感と信頼のある市政を推進し、市民満足の上を目指します。**



	現状値(21年度)	目標値(25年度)
市民意識調査における市政全体への満足の割合	32.7%	50%

行政運営 1 市民力発揮をさせる市役所

市民満足の上を目指し、市民の視点に立って市民ニーズに柔軟に対応していくために、市民と接する第一線である区役所が地域の総合拠点としての機能を果たすと同時に、様々な公共の担い手の力が発揮されるよう市役所全体として、**コーディネート型の行政**を推進します。

- (1) 様々な担い手とつくる公共…総合的な地域運営情報の提供、公民連携窓口機能の充実 等
- (2) 市民の皆さまとともに歩む区役所…区役所の地域支援機能の強化 等

行政運営 2 最適で確実な市政の推進

市政運営の最適化を目指した不断の見直しを行うとともに、単なる法令遵守にとどまらない**コンプライアンスの推進**を図るなど、市民満足の上を目指し、市民に信頼される最適で確実な市政運営を行います。

- (1) 行政改革と適正な事務処理の推進…民営化・委託化の推進、適正な事務処理と実務に即した制度等の見直し 等
- (2) 満足度の高い情報化の推進…行政手続の電子化の適正化と拡大 等
- (3) 外郭団体改革の推進…特定協約団体マネジメントサイクルによる経営改善 等
- (4) 公営企業の自立的な経営改革の推進…水道・交通・病院事業の経営改革の推進

行政運営 3 職員の能力発揮による市民サービスの向上

職員が意欲と能力を発揮し職務に対する満足度を高めるとともに、職員一人ひとりの力や市役所の総合力が向上することにより、市民満足の上につながります。

- (1) 職員の意欲と能力を高める新たな人材育成の取組…新たな人材育成体系による、組織的・継続的な職員の育成とキャリア形成支援 等
- (2) 職員が働きやすい職場環境と効果的な組織体制の整備…ワーク・ライフ・バランスの推進、市民ニーズを踏まえた効率的・効果的な執行体制づくり 等

市民の声！ ～出前説明会から～

『行政運営として「共感と信頼」をあげている姿勢に共感した』
 『財政状況が厳しいなかで、民間の活力を使いながら公的サービスを行う民間活用の仕方の考えが必要』
 『今後は、市民力をどのように育てていくのが重要』 など

行政運営 1 市民力発揮をささえる市役所 (1) 様々な担い手とつくる公共

目標

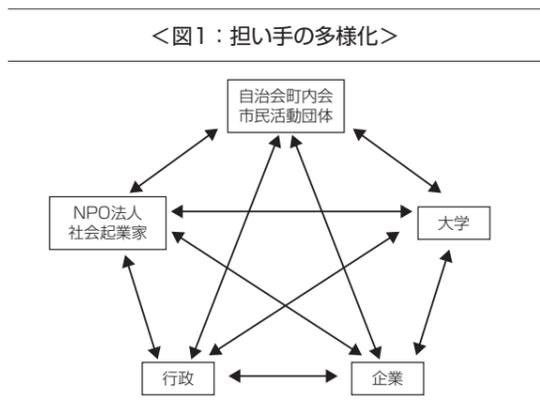
○様々な担い手と行政の連携を強化し、地域の活性化や公共サービスの向上、事業機会の創出等、地域課題・社会的課題が解決されています。

現状と課題

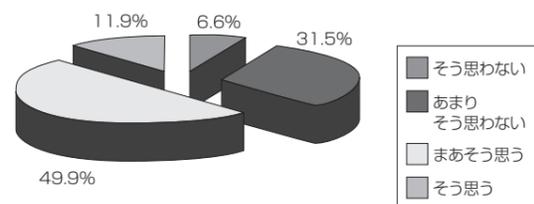
■市民のニーズや地域の抱える課題が多様化・複雑化する中で、自治会町内会、市民活動団体、NPO法人、大学、企業等、**様々な担い手と行政、また担い手同士が、互いの知恵や工夫を出し合い、限られた資源を活用しながら、これまで以上に連携して地域課題・社会的課題の解決に取り組んでいく**必要があります。

■身近な地域・元気づくりモデル事業や地域福祉保健計画の策定などを通して地域の課題解決に取り組むなど、各地域で市民主体の地域運営に広がりが見られます。これらの**市民主体の地域運営を継続し、さらに広げていくためには、担い手不足の解消や、活動場所・活動資金の確保などが求められています。**

■様々な担い手同士の連携を進めていくためには、**職員一人ひとりのコミュニケーション力やコーディネート力の向上等、人材育成**が必要です。



<図2：協働が増えていると感じる職員の割合>



資料：職員満足度調査(20年度)

取組の方向

■コミュニケーションの充実、適切な責任分担、人材育成及び庁内連携の強化等により、**様々な担い手と行政の連携事業を推進**していきます。

■様々な担い手の、より主体的な参画や発意を求め、**様々な担い手と行政がそれぞれの知識やノウハウ、資源などを最適な形で組み合わせ、効率的かつ持続的に優れた公共サービスを提供**します。そのために、指定管理者制度*1、PFI*2、広告事業・ネーミングライツ*3などの公民連携手法を改善・継続して活用していきます。

※1 指定管理者制度:15年9月に地方自治法が改正され、公の施設の管理に指定管理者制度が導入されました。それまで、公の施設の管理を地方自治体が外部に委ねる場合は、相手先が市の出資法人や公共的団体などに限られていましたが、指定管理者制度の導入により、市会の議決を経て指定された民間事業者を含む幅広い団体(指定管理者)に委ねることができるようになりました。

※2 PFI(Private Finance Initiative):公共施設等の建設・維持管理・運営等に、民間の資金・経営能力及び技術的能力を活用する事業手法。

※3 ネーミングライツ:契約により、市の施設等に愛称として団体名、商品名等を付与させる代わりに、当該団体等からその対価を得て、施設の持続可能な運営に資する方法。

達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
		①	公民連携窓口寄せられた提案のうち実現した件数	
②	職員満足度調査で「市民と共に取り組む仕事(協働)が増えている」と感じる職員の割合	61.8% (20年度)	70%	市民局

目標達成に向けた主な取組

1	総合的な地域運営情報の提供	所管局	全区、市民局
	参加と協働による地域自治の支援に向け、関係区局の連絡会議〔(仮称)地域支援会議〕を設置し、地域人材情報、地域拠点になりうる公有地情報、コミュニティビジネスの成功事例など、地域活動に有益な情報・ノウハウを、本市として体系的に把握し、地域に提供していきます。		
直近の現状値	21年度末：—		
2	課題解決に取り組む団体への支援	所管局	全区、市民局
	各区の市民活動支援センターは、横浜市市民活動支援センターと連携しながら、区内の市民活動団体やNPO法人からの相談機能果たすとともに、地域での活動を担う人材の育成やコーディネート機能を強化し、自治会町内会、市民活動団体などの連携支援を行います。 また、市民や企業の寄附からなる横浜市市民活動推進基金(よこはま夢ファンド)を活用し、NPO法人に資金的な支援を行っています。		
直近の現状値	21年度：市民活動支援センター(市・区版合計)の相談件数 28,082件 ファンドの寄附金 109件・約2,450万円、助成金交付 19団体・約687万円		
3	公民連携窓口機能の充実	所管局	政策局
	民間からの様々な提案を容易にするための窓口を開くとともに、公民連携の相談・提案に応じて、様々な担い手と行政との連携を全庁的に推進していきます。		
直近の現状値	20~21年度：民間からの提案件数 136件(そのうち実現化 24件)		
4	公民連携の人材育成とPR	所管局	政策局
	公民連携の概念や具体的な手法・事例を伝える職員向けのセミナーや、民間と行政が交流するフォーラムの開催などの民間とのコミュニケーションにより、公民連携の取組を活性化し、新たな公共的価値の創出を図ります。		
直近の現状値	20~21年度：共創アクションセミナー参加者数 約1,100人 共創フォーラム参加者数 約1,850人		
5	指定管理者制度とPFIの着実な運用と継続的な改善	所管局	政策局
	公の施設の効果的な管理運営により、公共サービスの向上を目指し、指定管理者制度のより適正な運用を進めます。また、公共施設等の整備、運営、維持管理等を確実かつ効率的に進めるため、PFIの導入を進めるとともに、より円滑な運用に向けた改善を進めます。		
直近の現状値	21年度末：指定管理者制度導入件数 938件、PFI導入事業件数 8件		
6	広告事業・ネーミングライツの着実な推進	所管局	政策局
	民間と行政が相互に効果を持つ手法を工夫・改善し、広告事業・ネーミングライツや様々なタイアップ事業などについても取組を進めていきます。		
直近の現状値	21年度決算歳入額：広告事業 約1億5,100万円、ネーミングライツ 5億7,900万円		

行政運営 1 市民力発揮をささえる市役所 (2) 市民の皆さまとともに歩む区役所

目標

- よりよいまちを市民の皆さまとともに作る区役所
- 市民の皆さまの声に絶えず耳を傾け、市政に反映させる区役所
- 共感の心を持ち、親切・丁寧・正確な対応のできる区役所

現状と課題

■少子高齢・ひとり暮らし世帯の増加が進む中、課題も多様化・複雑化しており、**各々の地域の思いに共感し、ともに行動する区役所**が求められています。

<横浜市の高齢化率>

全市平均	割合が一番高い区	割合が一番低い区
19.6%	24.1%(旭区)	12.5%(都筑区)

資料：人口動態と年齢別人口(22年1月)

■**地域防災、防犯活動、地域福祉保健計画の策定**な

どを通じて、**市民同士や市民と行政との連携による地域をつくる取組**が進んできています。今後は、**参加と協働による地域自治の支援(施策15(P84~87)参照)などを、市民とともに進めていける区役所の体制**が求められています。

■地域の様々な課題にきめ細かく応えるため、**現場で把握した市民ニーズをいかす**ことが求められています。

■現場職員の様々な取組により、窓口対応等は年々改善されていますが、窓口サービス満足度調査での市民の満足度は約半分にとどまっており、今後は一層、**市民の期待に応えるサービス**が求められています。

取組の方向

■**よりよいまちを市民の皆さまとともに作る区役所**

地域や市民の視点から、ともに考え行動できる職員の育成、体制の強化などを行い、市民主体の地域運営を進める「**地域協働の総合支援拠点**」としての区役所づくりを行います。また、都市内分権を推進する大都市制度の提案を踏まえた区役所のあり方について、検討します。

■**市民の皆さまの声に絶えず耳を傾け、市政に反映させる区役所**

市民と顔を合わせ、直接声を聞く機会が多い第一線で働く区職員が、現場で感じ取った市民ニーズを政策として提案、反映できるような新たな取組を行います。

■**共感の心を持ち、親切・丁寧・正確な対応のできる区役所**

市民から信頼される区役所を目指し、親切・丁寧・正確で公正公平な市民サービスを行います。市民サービスの拠点である区庁舎については、必要な機能を保てるよう適切な整備・保全を行います。また、新たな窓口サービスの仕組みについても検討を進めます。

達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	様々な団体や人々が連携し、地域課題の解決が進んでいる地域	—	全区で拡充
②	職員満足度調査で「市民と共に取り組む仕事(協働)が増えている」と感じる職員の割合	61.8%(20年度)	70%	市民局
③	窓口サービス満足度調査(5段階評価)で全体的な印象が「満足」「やや満足」と感じる市民の割合	49.9% 「満足」(3段階評価) (21年度)	85% 「満足」「やや満足」 (5段階評価)	市民局

目標達成に向けた主な取組

1	区役所の地域支援機能の強化	所管局	全区、市民局、政策局 等
	地域とともに課題解決ができる区役所を目指し、人づくり、体制づくり、情報活用等を行います。具体的には、地域支援に必要な知識や能力を向上させるため、研修の充実、専任職の設置等を含めた体制の強化、地理情報システム(GIS)の活用による地域まちづくり支援など、区役所の地域支援機能を強化します。		
直近の現状値	21年度：18区に地域力推進担当を設置、関係局による研修の実施 等		
2	区役所の機能と役割の検討・体制構築	所管局	全区、市民局、政策局 等
	市民に身近な区役所が、福祉保健やまちづくり等の様々な相談に応じられるサービスの向上や、地域での課題解決の取組に対する支援を充実していけるよう、関係局は区役所を支援します。また、都市内分権を推進する大都市制度を見据えながら区役所の機能と役割について検討し、新たな区役所の体制を構築していきます。		
直近の現状値	21年度末：—		
3	地域ニーズを市政に反映できる仕組みの強化	所管局	全区、市民局 等
	地域のニーズを把握している区長の総合調整権を強化するため、区長会議を区と局との協議・調整・意思形成の場として明確化し機能を向上させていきます。また、区が把握した地域ニーズを直接市政の意思形成過程に反映できる仕組みを構築します。		
直近の現状値	21年度：地域ニーズ反映システムの実施		
4	市民に親しまれ、安全で安心な区庁舎の整備	所管局	市民局
	市民サービスの最前線である区役所を、機能的かつ市民に親しまれる施設とするとともに、区災害対策本部としての機能やバリアフリー、市民のプライバシーの確保などに配慮した安全で安心な施設となるよう整備します。		
直近の現状値	21年度末：耐震基準を満たしている区庁舎 12区庁舎		
5	より快適な窓口サービスの提供	所管局	全区、市民局 等
	高齢化やIT化の進展に伴いニーズが多様化していることから、証明発行サービスの見直しや、申請書等の改善など、より快適な窓口サービスを効率的に提供するための仕組みを検討します。また、住民基本台帳法が改正され、在留外国人が住民票へ記載されるにあたり、外国人市民を含め市民が利用しやすい窓口サービスの向上を図ります。		
直近の現状値	21年度末：戸籍事務の電算化、窓口満足度調査の経年実施、住民基本台帳法の改正、各区で対応マナー研修の実施、サインの見直し 等		

行政運営 2 最適で確実な市政の推進
(1) 行政改革と適正な事務処理の推進

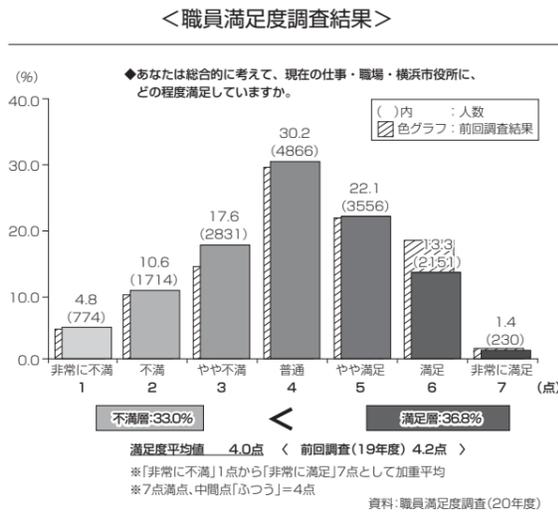
目標

○職員一人ひとりがコスト意識を持って、業務上の課題解決に取り組むとともに、適正な事務処理を行うことで、市民から信頼される行政運営を行っています。

現状と課題

■限られた経営資源の中で、多様化・複雑化する市民ニーズに対応するため、既存の制度や仕組みの改善に向けて、業務上の課題を整理し、見直しに取り組んできましたが、**事業手法や事務執行等については、常に時代の変化に即した見直し**が求められています。また、時間の使い方や仕事の進め方の見直し等、働き方を見直すため、**事務の集約化や委託化等、費用対効果を十分に検証し、実施手法を改善**する必要があります。

■適正な事務執行と職務の公正さを確保するために、**コンプライアンスの推進体制や制度、横浜市職員行動基準の策定等の環境づくり**を進めてきました。今後は、更に市民に信頼される行政運営の実現に向け、**職員一人ひとりの業務知識や能力の向上を図るほか、適切な事務執行のための組織横断的な対応**が必要です。



取組の方向

■時代の変化に即した事業手法であるか、その主体のあり方を含めて見直し、**民営化・委託化の推進など効率的な事業手法の選択と、市民サービスの向上**に取り組めます。

■**職員満足度調査**を実施し、業務や職場における課題を抽出し、**仕組みや制度の改善**につなげていきます。また、事務の集約化等、**規模による効果が最大限発揮できる実施方法を検討し、手法の改善**に取り組めます。

■効率的な事業実施と市民サービスの向上に向けて、**全庁的な行政改革**に取り組めます。

■市民に信頼される行政運営の実現に向けて、**検査機能や相談機能の充実等、支援体制を強化**します。また、**横浜市職員行動基準の浸透や職員の業務知識・能力向上**に取り組めます。

達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
		①	超過勤務時間 (21年度)	
②	職員満足度調査(総合満足度*1)	4.0点/7.0点 (20年度)	4.5点/7.0点	総務局

*1 総合満足度：7.0点を満点とし、職員の仕事、職場、人事・給与等に対する満足度を総合的に評価、数値化した指標
 <参考>市民満足向上のためには、職員が意欲と能力を発揮し職務に対する満足度を高める必要があります。なお、市民満足度については、市政全体への満足の割合が25年度に50%となることを目指します。(P137参照)

目標達成に向けた主な取組

1	民営化・委託化の推進	所管局	総務局、全区局
	効率的な事業実施と市民サービスの向上を図るため、公民の役割分担を絶えず検証し、民営化・委託化の推進に取り組めます。 (具体的な取組) 保育所の民間移管、資源物収集運搬業務委託の推進、学校給食調理業務の民間委託化 等		
直近の現状値	21年度：保育所の民間移管、資源物収集運搬業務・学校給食調理業務の民間委託化 等		
2	外部の意見を取り入れた事業等の見直し	所管局	総務局、全区局
	時代の変化に合わせた手法や目的となるよう、また事業等の効果を最小限の経費で最大限引き出すよう、「横浜市事業評価会議」での議論等をふまえ、外部の意見を取り入れた事業等のあり方を検討するなど、徹底した見直しに取り組めます。		
直近の現状値	18・19年度：横浜市中央卸売市場のあり方検討実施 等		
3	内部事務の集約化の推進	所管局	総務局、財政局、全区局
	規模による効果がいかに定型的かつ定量的な事務については、業務調査や分析等を実施し、効果的・効率的な事務執行に取り組めます。 (具体的な取組) 新たな税務組織の検討、物品の発注・検収・支出事務の集約化 等		
直近の現状値	21年度：総務局法人税務課へ賦課事務(法人市民税、固定資産税償却資産分 等)を集約化		
4	適正な事務処理と実務に即した制度等の見直し	所管局	総務局、財政局、全区局
	各所属は事業等を進める上での課題を把握し、不適切な事務処理等の防止に取り組めます。 各所属の取組を支援するため、全庁的な視点から、点検の仕組みを整理するほか、各種研修や相談体制等の充実による職員の業務知識・能力の向上を図ります。また、実務と乖離のある制度について制度趣旨を踏まえた見直しに取り組めます。 (具体的な取組) 定期的な自主点検の実施、抽出調査(モニタリング)の実施 等		
直近の現状値	21年度：YCAN*2を通じた情報共有(21回)、内部監察実施(4区4局)、責任職研修(内部統制)、経理処理に関する全庁調査		
5	職員満足度調査の有効活用	所管局	総務局、全区局
	職員満足度調査を実施し、業務や職場の課題の抽出を行うとともに、明らかになった課題に対しては、制度所管課や職場において仕組みや制度の改善に取り組めます。		
直近の現状値	20年度：回答率83%		

*2 YCAN：市役所内部の業務を効率的・効果的に進めるための庁内ネットワーク(“Yokohama Communication Network”の略)

行政運営 2 最適で確実な市政の推進
(2) 満足度の高い情報化の推進

目標

○「横浜市情報化の基本方針」を策定し、市民・職員ともに満足度の高いICT(Information and Communications Technology:情報通信技術)の利活用を推進することで、誰もがその恩恵を享受できることを目指して取組を進めています。
また、ICTの利活用により、市役所全体の活力創出と、業務の効率化を実現し、加えて環境負荷の低減が図られています。

現状と課題

■窓口での手続など市民サービスを支える多くの業務が電子化され、インターネットからの図書の貸出予約利用率*が約76%と、広く利用されているものがある一方、**電子申請等が可能な手続の中には、まだまだ活用しきれていないもの**もあります。

* インターネットからの図書の貸出予約利用率:図書の予約総利用件数のうち、インターネット経由の割合

■市役所内部のLANやパソコンの整備はおおむね完了し、19年度には、CIO(最高情報統括責任者)及びIT化推進本部会議を設置し、**全庁的な調整・推進体制**ができました。この推進体制をもとに、**ICTに関する政策・予算など**に対する調整力を発揮することで、さらなる情報化が推進できます。

■ICTは市役所が行っている**様々なサービスや業務の効率化を行う際に、大きな可能性を持っている**ものであり、さらに活用することが求められています。
また、こうした取組を推進していくための**人材確保**も大きな課題です。

取組の方向

■ICTの利活用は、全体的な視点で行うことが重要であり、単に技術を追うだけではなく、それを使う職員、そのサービスを受ける市民にとって、やさしく、満足度の高いものである必要があります。
そこで、22年度に「横浜市情報化の基本方針」を策定し、長期的なビジョンのもと、ICTに関する方向性を明確化するとともに、今後4年間の行動計画を示し、積極的に各種の施策を進めていきます。



達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
		① 電子手続利用率	33.6% (21年度)	

目標達成に向けた主な取組

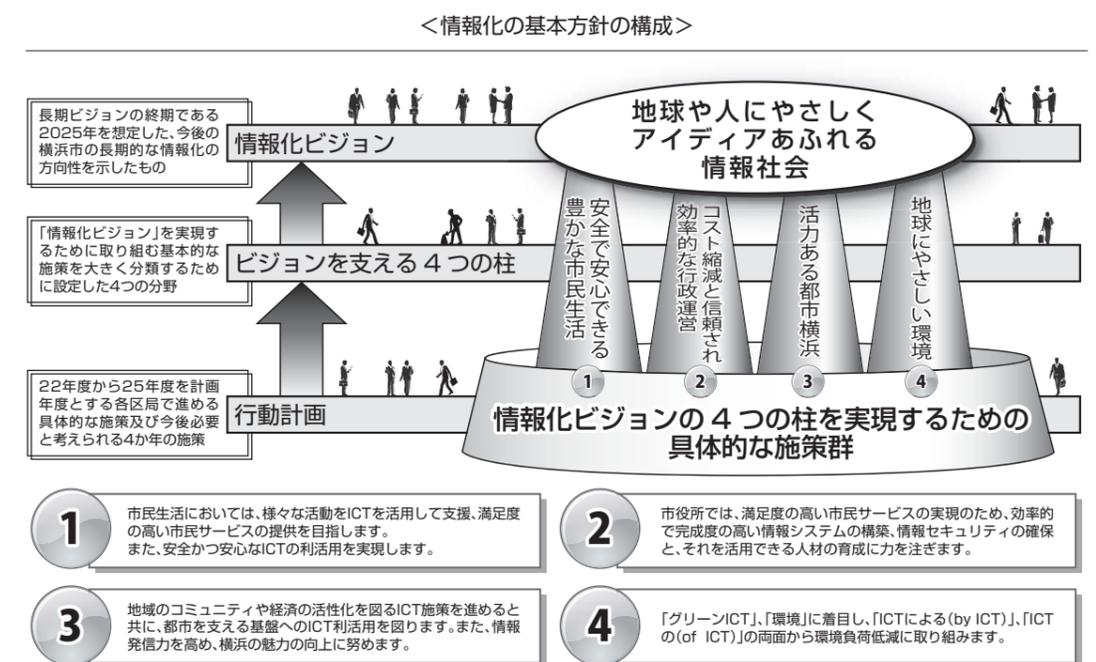
1	行政手続の電子化の適正化と拡大	所管局	総務局
市役所への各種の届出や申請などの行政手続について、さらに効率的な電子化を進めます。 (具体的な取組) 市独自システムから共同システムへの移行 等			
直近の現状値	21年度: 電子化手続数 170手続、 電子手続利用率 33.6%		

2	業務改善を伴う全体最適化の推進	所管局	総務局
業務改善を伴う、市全体として効率的かつ満足度の高いシステムの構築を支援します。 (具体的な取組) 情報共有基盤システムの整備・運用、情報システムの調達適正化支援 等			
直近の現状値	21年度: 業務改善を行った件数 -、 調達支援件数 38件		

3	インターネットによる適時・的確な情報提供	所管局	総務局、市民局
市民が必要とする情報を的確に提供するため、システムの改善等を行います。			
直近の現状値	21年度: 月平均PV*2件数 約2,400万件、 多言語化の推進		

*2 PV(Page View):Webの画面単位でのアクセス数

4	グリーンICTの推進	所管局	総務局
ICT機器自体の環境負荷の改善及びICTの利活用による環境負荷低減を行います。 (具体的な取組) ICT機器の消費電力の削減 等			
直近の現状値	21年度末: 省電力設定済パソコン数 -		



行政運営 2 最適で確実な市政の推進
(3) 外郭団体改革の推進

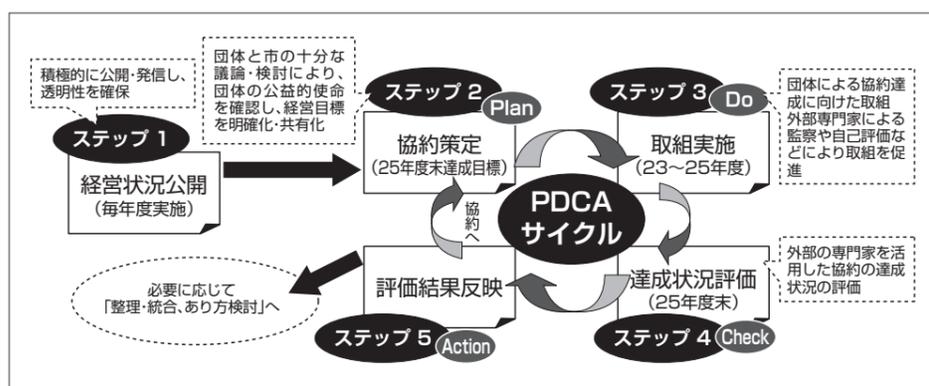
目標

○外郭団体の改革を行うことにより、経営状況の改善や、自主的・自立的な経営が確立されています。

現状と課題

■外郭団体は、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するために設立され、公共サービスを安定的に提供する上で重要な役割を担っています。本市には41の外郭団体(22年4月1日現在)があり、**特定協約団体マネジメントサイクルによる自主的・自立的な経営の確立**を目指しています。

<特定協約団体マネジメントサイクル>



■指定管理者制度の導入などにより、民間企業やNPO法人など公共サービスの担い手は拡大しており、外郭団体が担う範囲について、**団体の統廃合も含めた見直し**を行う必要があります。

■外郭団体については、本市が設置者や出資者として一定の責務はあるものの、**補助金・委託料に依存する財務構造**や、**市職員・市退職者に依存する人的構造**が見られます。外郭団体の自主的・自立的な経営の推進という観点から、**適正な財政支援・人的支援**としていく必要があります。

取組の方向

■団体の設置意義や事業の公益性等について、**外部有識者による検証を行い、団体の統廃合も含めた見直し**を行います。

■**効率的な執行体制の再構築や財務体質の強化等、団体の経営改善を進め、市の財政負担を縮減**します。

■**市退職者の再就職の適正化**を行うとともに、**団体固有職員の人材育成**を進めます。

達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	統廃合や民間主体の経営への移行等、抜本的な見直しに向けた取組を行う団体	—	22年度中に設定*
②	外郭団体の役員総数	599名 (21年7月)	450名 (25%削減)	総務局 団体所管局

*「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を受けて、23年3月までに目標値を設定。

目標達成に向けた主な取組

1	「横浜市外郭団体等経営改革委員会」の提言を受けた統廃合を含む外郭団体経営改革の取組	所管局	総務局、団体所管局
	<ul style="list-style-type: none"> ●外部の専門的・客観的立場から、全外郭団体の経営改善について、統廃合を含めた提言を行います。 ●委員会の提言(外郭団体の統廃合、財政援助・人的支援のあり方 等)について、市と団体が締結する協約に反映させます(下記「2」参照)。 		
直近の現状値	21年度：13団体について審議(28団体は審議未実施)		
2	特定協約団体マネジメントサイクルによる経営改善	所管局	総務局、団体所管局
	<ul style="list-style-type: none"> ●次期協約の締結にあたって、外郭団体等経営改革委員会における審議結果を反映させます(上記「1」参照)。 ●市と団体との協約について、その達成状況を外部の専門家が評価し、団体経営に反映させます。 		
直近の現状値	21年度：22年度までの協約に基づき経営改善を実施		
3	横浜市土地開発公社の廃止	所管局	財政局
	市が使う予定の土地を先行取得してきた横浜市土地開発公社は、一定の役割が終了したため、25年度に廃止します。そのために、特別な市債を発行して、公社の債務を処理する一方で、保有する土地を本市が引き継ぎます。		
直近の現状値	21年度：債務削減に向けた取組を実施		
4	外郭団体に対する人的支援の適正化	所管局	総務局、団体所管局
	<ul style="list-style-type: none"> ●外郭団体への市退職者の再就職について、在職期間や報酬に上限を設け、24年7月までに適正化を図ります。 ●団体固有職員の人材育成による管理職・役員への登用や、団体役職員への外部登用などを実施します。 		
直近の現状値	21年度：市退職者の在職期間・報酬の適正化に関する要綱改正		

行政運営 2 最適で確実な市政の推進
(4) 公営企業の自立的な経営改革の推進

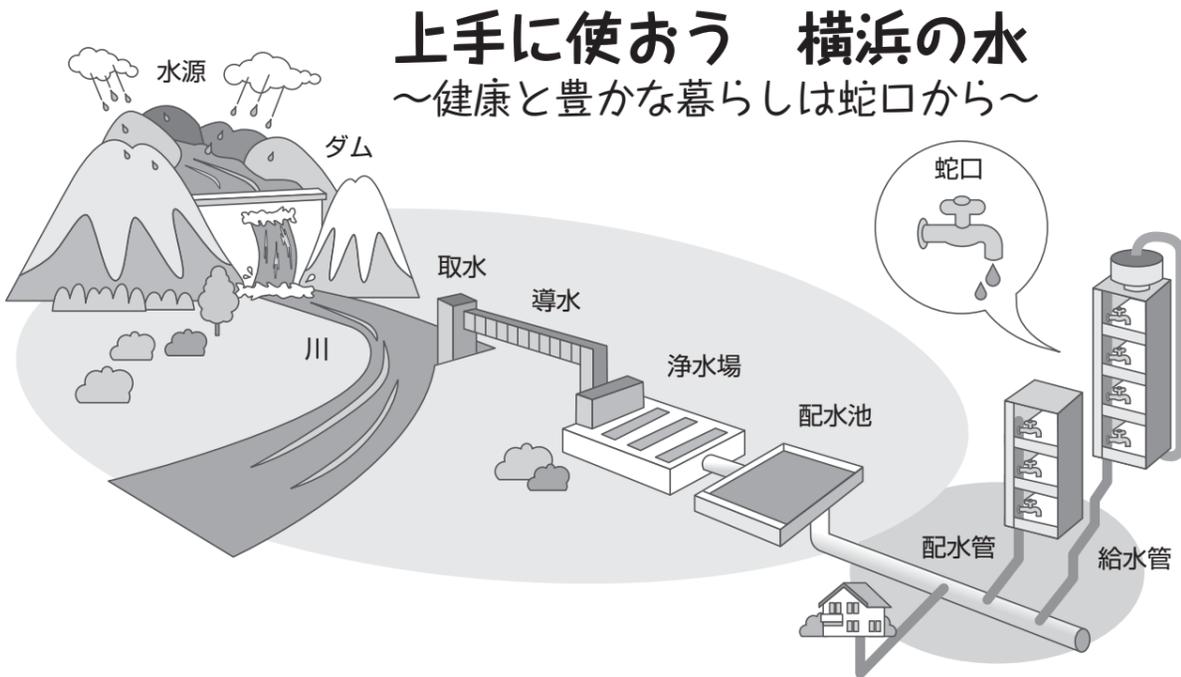
市民生活に必要なサービスを提供している水道事業、交通事業や病院事業においては、地方公営企業法の全てが適用され、市長が事業ごとに管理者を任命し、その管理者が責任をもって経営を行う仕組みになっています。

それぞれの公営企業においては、管理者が経営目標を定め、その目標を達成するために中期的な経営計画を策定し、事業の特徴に合わせた経営改革に取り組んでいます。

今後も、公営企業ごとに経営計画を策定し、自立的な経営を推進していきます。
 (各公営企業の中期経営計画については、ホームページ等をご覧ください。)

各公営企業の取組

1	水道事業の経営改革の推進	所管局	水道局
	持続可能な経営を実現し、将来にわたって安全でおいしい水を安定して提供していくため、18年7月に公表した「横浜水道長期ビジョン・10か年プラン」の実施計画として策定した中期経営計画(21～23年度)に基づき、経営改革を推進しています。 これまでに培った技術力・ノウハウをいかし、国内外の水道事業の発展に貢献するため、引き続き経営改革を着実に推進します。		
主な目標	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的な経営改革と簡素で効率的な執行体制の構築 ・人材の育成と技術の継承 ・健全な財務体質の実現 		



2	交通事業の経営改革の推進	所管局	交通局
	自主自立の経営が持続できる「改善型公営企業」として19年度に策定した「市営交通5か年経営プラン(19～23年度)」に基づき、経営改革を推進しています。 「改善型公営企業」として、引き続き事業継続について検証を行い、経営改革を推進します。		
主な目標	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的な自主自立経営の実現 ・お客様満足度の向上 ・現行のバス営業路線を維持 		



3	病院事業の経営改革の推進	所管局	病院経営局
	「横浜市立病院中期経営プラン(21～23年度)」に基づき、市立病院として医療の質の向上を図ることにより、経営改革を推進しています。 今後も、脳血管医療センターの経営改善や市民病院の狭あい化対策等の課題に関する「横浜市立病院経営委員会」からの答申を踏まえ、市立病院の効率的な経営と医療機能の充実のため、本市全体の医療政策の中で、引き続き経営改革を推進します。		
主な目標	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や患者の皆さまに対し、市立病院として質の高い医療の提供 ・自立的で効率的な経営の実現 		



市民病院



脳血管医療センター



みなと赤十字病院

行政運営 3 職員の能力発揮による市民サービスの向上 (1) 職員の意欲と能力を高める新たな人材育成の取組

目標

人事異動・人事考課・研修が連携した新たな人材育成体系により、
 ○相手の立場や気持ちを察して能動的に行動する姿勢
 ○主体的にキャリア形成と能力開発に取り組む姿勢
 ○的確な実務能力や高度な専門知識
 が養われ、一人ひとりの職員が自信とやりがいと熱意を持って業務に取り組んでいます。

現状と課題

- 本市では、「横浜市人材育成ビジョン」(17年2月策定)に基づき、「人材こそが最も重要な経営資源」との認識のもと、人材育成の取組を進めています。
- 20年度の職員満足度調査の結果では、「横浜市は人材育成に力を入れている」あるいは「市職員として将来こうなっていきたいという姿がイメージできる」とした職員が5割に満たない等の結果が出ており、また係長昇任試験の受験率が低下傾向にあるなど、本市の「人材育成上の課題が明らか」となっています。
- 人事異動、人事考課などの人事制度や各種研修を、人材育成の仕組みとして、より有効に連携させて実施する必要があります。
- 市民ニーズに的確に応えるためには、職員全体のコミュニケーション能力や実務能力を高めるとともに、高い専門能力を有する職員を育成する必要があります。

取組の方向

- 公務員として誠実・公正に行動し、常に相手の立場や気持ちを察して能動的に行動する姿勢を持ち、質の高い市民サービスを提供できる職員の育成を進めていきます。
- 職員が主体的にキャリア形成を考えるとともに、組織としても個々の職員の能力・適性を見極めた育成の考え方をしっかりと持ち、両方のマッチングにより、人材育成を進めていきます。
- 複雑化・高度化する行政課題に対応して、職員全体の実務能力を向上させるとともに、高度な専門能力を要する分野を将来にわたって担う人材を計画的に育成します。

これらの実現に向けて、人事異動・人事考課・研修それぞれにおいて人材育成の視点を重視するとともに、この3つを効果的に連携させた新たな人材育成体系を構築し、職員の意欲や能力を最大限に引き出すことにより、市民サービスの向上を目指します。

達成指標	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	職員満足度調査で「人材育成に関する項目」の満足層の割合	52% (20年度)	70%
②	職員満足度調査で「人事考課が人材育成や能力開発に役立っている」と感じている職員の満足層の割合	32% (20年度)	60%	総務局
③	新たな人材育成体系の構築 (人材育成ビジョンの改訂に反映)	検討	構築	総務局

目標達成に向けた主な取組

1	新たな人材育成体系による、組織的・継続的な職員の育成とキャリア形成支援	所管局	総務局、人事委員会事務局
	<ul style="list-style-type: none"> ●個々の職員の能力開発・キャリア形成の方向性を上司と部下が共有し、組織的に継続して人材育成を行うシステムを構築します。 ●職員と組織とで共有したキャリア形成の方向性を踏まえた人事異動の仕組みをつくります。 ●係長昇任試験・昇任選考を検証し、係長昇任制度の運用を検討します。 ●人事考課において把握した職員の強み・弱みに応じた人事異動や研修を実施します。 		
直近の現状値	21年度：全責任職に人事考課研修を実施 人事考課結果の全員開示を実施 キャリアデザイン研修の実施		

2	実務能力向上研修の拡充と、専門分野を担う人材の計画的な育成	所管局	総務局
	<ul style="list-style-type: none"> ●昇任時に、各職位に求められる実務能力を身に付け、強化する研修を充実します。 ●実務能力の高い職員を育成し、組織の安定的な運営を確保するため、業務内容に応じ、人事異動サイクルの長期化を検討します。 ●高度な専門性を有する分野ごとに人材育成計画を策定し、実施体制を明確化します。 ●専門分野における資格取得を支援・評価する仕組みを検討します。 		
直近の現状値	21年度：eラーニング*1による実務基礎研修の検討 税務分野におけるキャリアサポートシステムの試行実施		

*1 eラーニング：パソコンや庁内ネットワーク(YCAN)を利用して、時間や場所に制限されることなく受講できる市役所内部の学習システム。

3	相手の立場や気持ちを察して能動的に行動する姿勢を養う取組の充実	所管局	総務局
	<ul style="list-style-type: none"> ●コミュニケーション力向上講座などヒューマンスキル*2を高める研修を開発し実施します。 ●人事交流、民間企業派遣など、民間との交流を通じて視野を広げる機会を充実します。 		
直近の現状値	21年度：人事交流、企業派遣研修の実施		

*2 ヒューマンスキル：良好な人間関係を築くために必要な「コミュニケーション力」などの対人関係能力や技術のこと。

行政運営 3 職員の能力発揮による市民サービスの向上 (2) 職員が働きやすい職場環境と効果的な組織体制の整備

目標

- 市民満足を高めるため、職員一人ひとりが力を最大限に発揮できる仕組みや職場環境が実現しています。
- 効率的・効果的な執行体制の構築により、多様化・複雑化する市民の行政へのニーズに的確に 대응されています。

現状と課題

- 厳しい財政状況が続く中、効率的かつ効果的な行政運営を行うため、**職員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮することが求められています。**このためには、すべての職員が、**ワーク・ライフ・バランスを実現し、性別にかかわらず能力を発揮**でき、**心身ともに健康に働ける職場環境づくり**のさらなる推進が必要です。
- **限られた人的資源を有効に活用**していくために、市民の暮らしの充実・安心を最大限高めることができる、**効率的・効果的な執行体制を構築する**必要があります。
- 国においては、**25年度から始まる公的年金の支給開始年齢の引き上げ**に伴い、定年年齢の段階的な引き上げなどが検討されており、その状況を見据え、本市においても**現行の人事給与制度の見直しを検討する**必要があります。

取組の方向

- **職員すべてが意欲・能力を十分に発揮**できるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現などに向けて、計画的に取組を推進します。
- メンタルヘルス*対策など、**職員の健康管理対策の充実**を図ります。
- 市民ニーズを踏まえた**効率的・効果的な執行体制づくり**を行います。
- **定年延長に伴い**、現行の**人事給与制度の再構築**を行います。

* メンタルヘルス:メンタルとは「心の・精神の」、ヘルスは「健康・保健」という意味で、一般的には「心の健康」と訳されています。

指標		直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
①	仕事と生活の両方が充実し、バランスが取れていると感じている責任職と職員の割合	責任職:60.8% 職員:60.5% (21年度)	責任職:70% 職員:70%	総務局
②	責任職に占める女性の割合	係長級以上:16.3% 課長級以上:9.1% (22年4月)	係長級以上:20% 課長級以上:12% [32年4月までに 係長級以上:30% 課長級以上:20%]	総務局 市民局
③	職員定数	26,584人 (22年4月)	増大する行政への ニーズに対応しつつ、 スクラップ・アンド・ ビルドにより抑制	総務局
④	年金支給開始年齢の引き上げを見据えた 人事給与制度の構築	検討	実施	総務局

目標達成に向けた主な取組

1	ワーク・ライフ・バランスの推進	所管局	総務局
「Do!プランPlus☆」*2により、仕事と家庭生活(子育て、家族の介護、自己啓発活動など)の両立を実現します。 (具体的な取組)全庁一斉定時退庁の実施、職場復帰支援セミナーの開催 等			
直近の現状値	21年度:「Do!プランPlus☆」の策定		

*2 Do!プランPlus☆: 次世代育成支援対策推進法(15年7月に制定)に基づく、職員が仕事と子育ての両立を図るための「特定事業主行動計画」として、横浜市で策定した22~26年度の計画。

2	性別にかかわらず、すべての職員が能力を発揮できる取組の推進	所管局	総務局、市民局
「女性ポテンシャル発揮プログラム」により、責任職の意識改革、女性のチャレンジ・キャリア形成支援を推進します。 (具体的な取組)身近なロールモデルとの座談会、責任職研修の充実 等			
直近の現状値	21年度:責任職向け研修などプログラム関係研修を強化		

3	職員の健康管理対策の充実	所管局	総務局
<ul style="list-style-type: none"> ●すべての職員が、心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境づくりを支援します。 ●特にメンタルヘルス対策については、効果的な予防対策、早期発見と適切な対応、職場復帰に向けた取組等を推進します。 (具体的な取組)要綱に沿った慣らし出勤、復職者を迎える職場研修 等 			
直近の現状値	21年度:「こころ計画」に基づく予防対策等を開始(職員健康対策員の派遣、ストレス診断の実施、病休代替要員の確保等)		

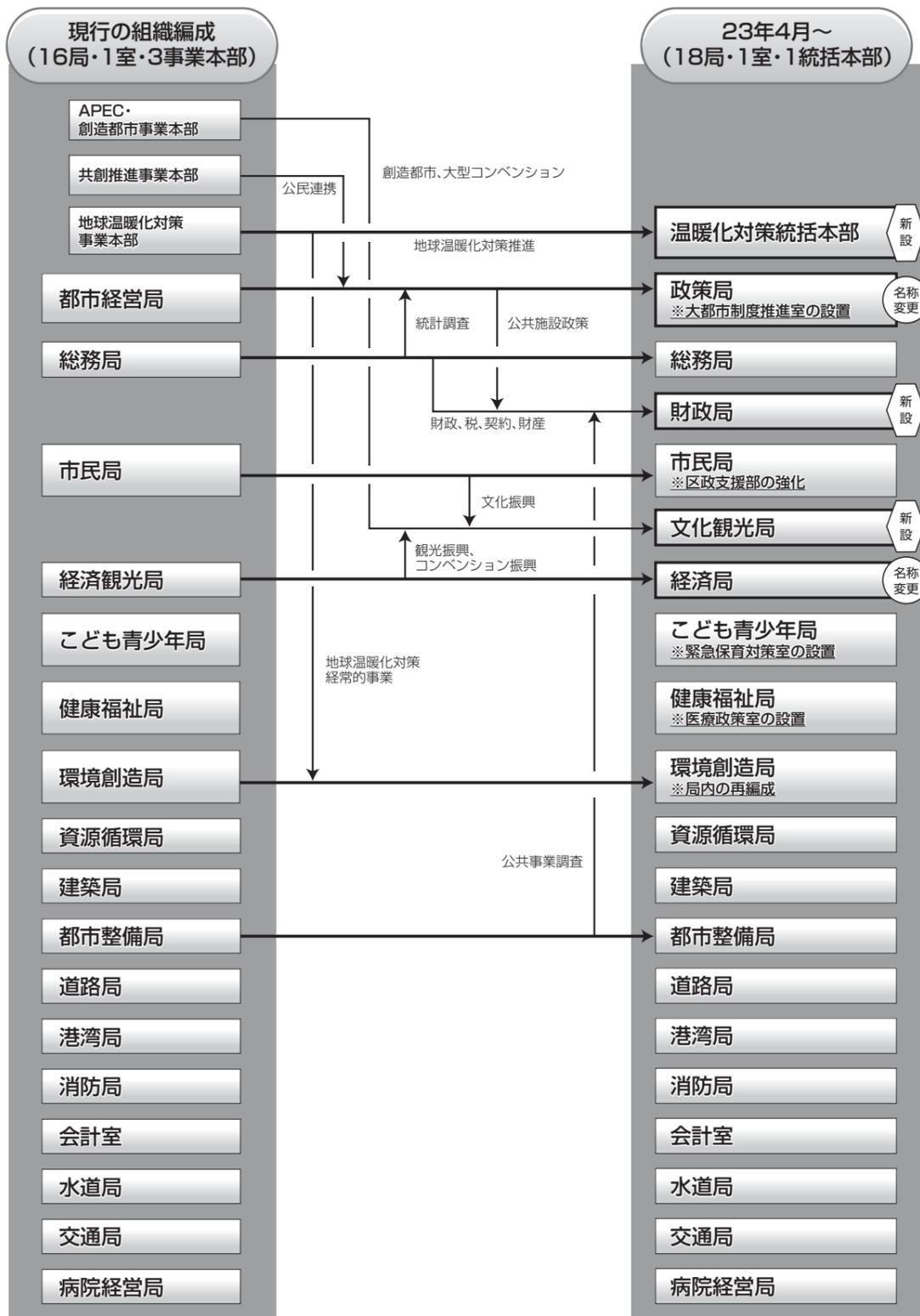
4	市民ニーズを踏まえた効率的・効果的な執行体制づくり	所管局	総務局
<ul style="list-style-type: none"> ●組織・人員のスクラップ・アンド・ビルドによる、最適な市民サービスを提供します。 ●中期4か年計画で取り組む成長戦略など重要施策の推進体制の構築などにより、市政の両輪である「市民の暮らしの充実・安心」と「将来の横浜の活力」を最大限高めることのできる組織を構築するため、局再編成を実施します。 			
直近の現状値	21年度末:人口1,000人あたりの職員数比較で政令指定都市中最少 17・18年度の局再編成を中心とする機構改革の検証を実施		

5	人事給与制度の再構築	所管局	総務局
定年延長を見据えて、25年度までに外部の意見も聞きながら、現行制度の点検・改善を行います。			
直近の現状値	21年度:19年度からの「新たな人事給与制度」の検証の実施		

コラム
6

平成23年4月、横浜市の組織が変わります！

横浜市は、23年度から3つの事業本部体制を見直し、1つの統括本部と2つの局を新設するとともに、2つの局の名称を変更します。



(注)行政委員会等は記載を省略しています。

局再編成の全体像

局再編成では、「現行の組織上の課題を解決すること」、「中期4か年計画で位置づけている成長戦略を強力に推進すること」に加え、「市民から見た分かりやすさ」などに留意し、検討しました。

- **I 横浜版成長戦略をはじめとした重要施策の推進**
 - 中期4か年計画で掲げる「本市の未来図」の実現に向けた横浜版成長戦略の推進体制と社会情勢や市民ニーズを踏まえた基本政策の推進体制を確立します。
 - **横浜の魅力を高め、「活力」「にぎわい」のある都市づくりを進めるための組織体制の構築**
 - 本市の強みである文化・観光・MICE・創造都市の実績を集約することで、横浜の魅力向上を図り、内外からの集客増を実現するため、文化観光局を新設
 - **環境最先端都市を目指し、地球温暖化対策等を強力に推進するための組織体制の構築**
 - 地球温暖化対策事業本部を廃止し、温暖化対策統括本部を新設
 - **本市医療環境の充実を図るための医療政策推進体制の強化**
 - 市大病院・市立病院との連携強化など総合企画機能の強化や、医療政策を担う人材の育成を図るため、健康福祉局内に医療政策室を設置
 - **その他推進体制の強化**
 - 「25年4月の待機児童ゼロ」に向け、こども青少年局内に緊急保育対策室を設置
 - 新たな大都市制度創設に向け、庁内外の総合調整機能を強化するため、政策局内に大都市制度推進室を設置
- **II 持続可能な財政運営と適正事務の推進 【財政局の新設】**
 - 成長を支える持続可能な財政運営の推進と適正事務の推進を図るため、財政局を新設します。
 - **財政基盤の強化に向けた持続可能な財政運営の推進**
 - 公共施設に関するトータルコストの縮減、資産活用等の推進
 - 本市未収債権の回収・整理を促進するため、滞納整理機能の強化
 - **適正事務の推進**
 - 不適切な予算執行に対するチェック機能を強化するため、会計経理事務の適正化の推進
- **III 現場力の強化・縦割りの解消・分かりやすさの向上**
 - 区役所をはじめとする現場で働く職員の働きやすさを向上させ、職員一人ひとりが能力を発揮できる組織体制を確立することで、市民サービスの向上を目指します。
 - **局から区役所への支援の強化**
 - 18区に共通する課題の解決や、事業の円滑な推進に向けて、市民局区政支援部を強化し、区局間の調整機能を強化
 - **環境創造局の局内再編成**
 - 環境創造局を機能別組織から分野別組織へ再編成するとともに、横断的な調整機能(企画調整機能)を強化することで市民から見た分かりやすさの改善と意思決定の迅速化

財政運営 / **持続可能な財政運営**

現状と課題

- 本市では、人口増加に伴う大都市特有のニーズに対応するため、学校・道路・公園・下水道などの都市基盤の整備を進めてきた結果、市の借入金である市債の残高は、急速に膨らみました。**9年度からは将来にわたって健全な財政を維持するため、市債の発行抑制を進めています**が、なお、**一般会計では2兆円を超える残高を抱えています**。**市債について、将来の世代に過度な負担を残さないように適正に管理していくことが必要**です。
- 本市の財政構造**は、現時点において、扶助費等の義務的経費の占める割合が50%を超えていますが、今後も、**高齢者人口の増加等による扶助費の増加が見込まれる**とともに、本市の主要な税である**個人市民税の大きな伸びは見込めない**ため、財政の硬直化が益々進むことが予測されます。
- 基本政策に対応する事業費は、最小限の増額に抑制していますが、義務的経費の増加などにより、**計画期間中の財政見通しでは、750億円の収支不足が見込まれます**。
- こうした厳しい財政状況の中、本市が直面する様々な課題に対応するためには、行政コストの縮減や一層の**事業の選択と集中に努める**とともに、市税をはじめとした**様々な歳入を確保するための取組を強化**していく必要があります。
- 市が保有する**土地・建物等の資産について、資産経営の視点から利活用を進めていくことが必要**です。
- 限られた資産や財源を活用して、**最小限の費用で、最大の効果が発揮**できるよう、企業やNPO法人などの持つ知恵や工夫も積極的に取り入れていく必要があります。



方向性

市民から信頼される市役所であり続けるため、厳しい財政状況の中、**持続可能な財政運営と様々な課題への対応の両立を目指し**、さらなる**事業の選択と集中**を行い、**市全体の借入金や行政コストの縮減**に取り組むとともに、**未収債権の回収や保有資産の有効活用など財政基盤の強化**に取り組みます。

財政運営 1 / **財政健全化の取組(市全体の借入金の縮減)**

一般会計の市債残高、特別会計・企業会計や外郭団体の借入金のうち市(一般会計)が対応する残高などを縮減します。

158頁

財政運営 2 / **行政コストの縮減とわかりやすい財政情報の提供**

職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費縮減を徹底します。
財政広報を充実させ、よりわかりやすい財政情報を市民に提供します。

160頁

財政運営 3 / **未収債権の回収整理や使用料等の適正化による財源確保の取組**

未収債権の収納率の一層の向上等により、財政基盤の強化を図ります。
市民負担の公平性確保の観点から、使用料等の適正化を図ります。

162頁

財政運営 4 / **保有資産の戦略的な有効活用**

市が保有する土地等の有効活用が進むとともに、一部不要なものの売却・貸付等により、財源の確保に寄与します。

164頁

市民の声！ ～出前説明会から～

『財政的な危機にあるのだから、戦略的に取り組む課題を絞り込むべき』
『国と同様に横浜市にも無駄があると思うので、無駄を省くことやその方法についても記述してほしい』
など

財政運営 1 財政健全化の取組(市全体の借入金の縮減)

目標

○将来の世代に過度な負担を残さないよう、一般会計の市債残高、特別会計・企業会計や外郭団体の借入金のうち市(一般会計)が対応する残高などが確実に減っています。

現状と課題

- 少子高齢化の進展により、将来的に人口が減少に転じる見込みの中で、将来の世代に過度な負担を残さないように、**一般会計では横浜方式のプライマリーバランス^{※1}の黒字を確保することによる市債残高の減少や、市(一般会計)が対応する特別会計・企業会計及び外郭団体の借入金^{※2}残高の減少**に取り組んできました。これからも、**市(一般会計)が対応する借入金残高を着実に減らすことが重要**です。

＜図1:横浜方式のプライマリーバランスの推移(一般会計当初予算)＞

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
横浜方式のプライマリーバランス	77	210	294	236	127

【単位：億円】

※1 横浜方式のプライマリーバランス：次頁下(図3)を参照

※2 市(一般会計)が対応する特別会計・企業会計及び外郭団体の借入金：

- ①特別会計・企業会計の市債のうち、国の基準や社会情勢の変化等の事情により、一般会計から償還財源を繰り出すもの
- ②外郭団体の借入金のうち、後年度に市が買い取ったり、元金償還助成を行うことを前提に外郭団体が行った用地買収や施設整備に伴うものとして、利用料金を徴収して償還する市債残高や、外郭団体が自らの事業の収入で返済を行う借入金残高などは区別して整理しているものです。

取組の方向

- 一般会計の市債残高及び市(一般会計)が対応する特別会計・企業会計、外郭団体の借入金残高の合計額は、18年度末から22年度末(見込)までの4年間で、年平均約400億円減少しています。これと同程度のペースで、着実に借入金の縮減を進めます。

＜図2:市(一般会計)が対応する借入金残高の推移＞

	18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末(見込)
一般会計の市債残高	23,918	23,825	23,738	23,859	24,120
市(一般会計)が対応する特別会計・企業会計の市債残高	9,761	9,490	9,340	9,134	8,712
市(一般会計)が対応する外郭団体の借入金残高	3,176	2,735	2,764	2,547	2,382
計	36,855	36,049	35,842	35,540	35,213

【単位：億円】

※各項目で四捨五入をしているため、合計が一致しない場合があります。

達成指標	指標		直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	市(一般会計)が対応する借入金の残高	3兆5,540億円(21年度末)	3兆4,000億円以下	財政局

目標達成に向けた主な取組

1	一般会計における市債の発行抑制	所管局	財政局	
●	22年度予算では、市税収入が大幅に減収するという「非常事態」ともいえる状況下で、市民生活を守るため、市債の発行額を増やしました。23年度についても、22年度と同様の財政状況が続くものと見込んでおり、市債の発行額を22年度と同程度とします。			
●	24年度からは、市税をはじめとする一般財源収入の回復が期待できるため、それにあわせて市債の発行額を前年度より抑制することとし、25年度の発行額は、景気悪化による税収減の影響が起き始めた、21年度当初予算計上額と同程度となるようにします。この結果、24年度以降は、対前年度5%減の発行額となります。			
●	横浜市土地開発公社を廃止するために、特別な市債(25年度に第三セクター等改革推進債1,300億円の発行を予定)を活用します。これにより、長期間にわたって市が公社から土地を買い戻す場合と比較して、将来的な市の負担を大幅に軽減することで、財政運営の健全化を図ります。			
●	第三セクター等改革推進債のような将来の財政健全化のための特別な市債を除いて、今後もプライマリーバランスの黒字を継続していきます。			
直近の現状値	22年度当初予算計上額：1,274億円			

【単位：億円】

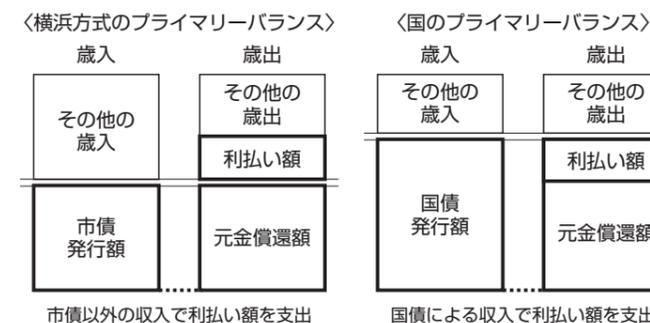
	21年度予算	22年度予算	23年度	24年度	25年度
市債発行の考え方	1,147	1,274	1,280	1,210	(2,450) 1,150 (21年度と同程度)

※上段かっこ書きは第三セクター等改革推進債分を含む発行額

「横浜方式のプライマリーバランス」とは？

国のプライマリーバランスは、「当該年度の収入で、国債の元金償還額を除く当該年度の支出を賄う」というものですが、これでは、利払い額のみで国債残高が増えることとなります。本市では、市債残高の減少を目指すため、「市債発行額を、その年度の元金償還予算額の範囲内に抑える」とともに、市債以外の歳入確保と歳出抑制を徹底し、「当該年度の収入で、利払いを含む当該年度の支出を賄う」としています。

＜図3:横浜方式のプライマリーバランスの概念＞



財政運営 2 行政コストの縮減とわかりやすい財政情報の提供

目標

- 職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費縮減が徹底されています。
- 公共事業については、コスト縮減と品質確保が図られています。
- 財政広報を充実させ、よりわかりやすい財政情報を市民に提供しています。

現状と課題

- 20年度後半からの急激な景気悪化の影響により、引き続き厳しい財政状況が見込まれます。
- これまでも、**時代の変化に対応した事業選択と行政コストの適正化など、財政健全化に努めてきましたが**、今後も**限られた財源をより効果的に活用しながら、必要な市民サービスを確保**していく必要があります。
- 効率的・効果的な財政運営を維持するためには、**職員一人ひとりが業務にかかるコストを適正に把握し、コストと市民サービスの最適化を図る必要**があります。
- 厳しい財政状況のもとにおいては、公共施設を効率的に整備・維持していく必要があり、また、地球温暖化等の環境問題に対応するうえでも、公共施設の**利便性や耐久性、環境性などの性能や品質を確保**することが一層求められています。
- 健全で責任ある財政運営を行っていくためには、**市の財政状況に関する情報をわかりやすく公開**し、それを市民と共有していくことが重要です。

取組の方向

- 事務事業の見直しや効率化などにより、**既存事業を中心に行政コストを縮減**します。
- 限られた財源の中で、公共施設(都市基盤を含む)の整備と適切な維持保全を行うため、**公共事業のコスト縮減**に努めると共に、**より良い品質確保**に向けた取組を継続して行います。
- 財政広報の充実により、**市民によりわかりやすい財政情報を提供**するとともに、職員のコスト意識を向上させ、**より効率的・効果的な事業の執行**につなげます。

達成指標	指標		直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	経費の縮減		—	任意的経費の縮減 750億円 (23~25年度)
②	財政広報の充実		実施	提供情報の充実	財政局

目標達成に向けた主な取組

1	任意的経費の縮減	所管局	政策局、財政局																
効率的・効果的な事業手法の選択や国の補助事業に追加して市が独自に行っている事業の見直しなど、任意的経費を中心に、経費を縮減します。																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>任意的経費内訳</th> <th>23年度以降縮減率</th> <th>縮減効果額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>繰出金(任意的) 特別会計等への任意の繰出金</td> <td rowspan="2">対前年度▲4%程度</td> <td rowspan="2">180億円</td> </tr> <tr> <td>行政運営費(行政内部経費) 行政内部の管理事務費、庁舎管理費など</td> </tr> <tr> <td>行政運営費(行政推進経費) 市民利用施設の管理運営費や業務委託費など</td> <td>対前年度▲2%程度</td> <td>270億円</td> </tr> <tr> <td>施設等整備費</td> <td>対前年度▲3%程度</td> <td>300億円</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合 計</td> <td>750億円</td> </tr> </tbody> </table>	任意的経費内訳	23年度以降縮減率	縮減効果額	繰出金(任意的) 特別会計等への任意の繰出金	対前年度▲4%程度	180億円	行政運営費(行政内部経費) 行政内部の管理事務費、庁舎管理費など	行政運営費(行政推進経費) 市民利用施設の管理運営費や業務委託費など	対前年度▲2%程度	270億円	施設等整備費	対前年度▲3%程度	300億円	合 計		750億円		
任意的経費内訳	23年度以降縮減率	縮減効果額																	
繰出金(任意的) 特別会計等への任意の繰出金	対前年度▲4%程度	180億円																	
行政運営費(行政内部経費) 行政内部の管理事務費、庁舎管理費など																			
行政運営費(行政推進経費) 市民利用施設の管理運営費や業務委託費など	対前年度▲2%程度	270億円																	
施設等整備費	対前年度▲3%程度	300億円																	
合 計		750億円																	
<small>※22年度一般会計予算に計上している事業で、借入金への対応及び取組事業の実施に伴う追加額等は除きます。</small>																			
直近の現状値	22年度予算額：繰出金(任意的)369億円、行政運営費(行政内部経費)405億円、行政運営費(行政推進経費)2,317億円、施設等整備費1,670億円																		

2	公共事業のコスト縮減と品質確保	所管局	財政局、公共事業関連区局
「横浜市公共事業コスト構造改善プログラム」の実施や、総合評価落札方式による入札、外部委員による事業評価を推進し、公共事業の品質確保を確実にしていくと共に、一層のコスト縮減を図ります。			
直近の現状値	21年度：「横浜市公共事業コスト構造改善プログラム」を策定		

3	外部の視点を取り入れた事業評価の実施	所管局	総務局
新たな事業手法や執行体制の検討等、創意工夫による最大限の効果を発揮するために、幅広い視点から活発な議論を行うため、外部有識者や市民等の視点を取り入れた事業評価(「横浜市事業評価会議」など)に取り組みます。			
直近の現状値	21年度：—		

4	わかりやすい財政広報誌の作成	所管局	財政局
「ハマの台所事情」「広報よこはま」「予算案について」など、財政広報誌や発表資料を、よりビジュアルにわかりやすくするほか、民間企業型財務書類4表(貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書)も作成します。 必要な情報を市民や職員にわかりやすく提供することにより、情報の共有化と理解の促進を進め、職員のコスト意識の向上につなげます。			
直近の現状値	21年度：「ヨサンのミカタ」等の作成		

財政運営 3 未収債権の回収整理や使用料等の適正化による財源確保の取組

目標

- 危機的な財政状況の中、市民負担の公平性と財源確保の観点から、全庁的な取組方針等に基づく適正な債権管理を行い、未収債権の収納率の一層の向上等により、財政基盤の強化が図られています。
- 市民負担の公平性確保の観点から、使用料等の受益者負担の適正化が図られています。

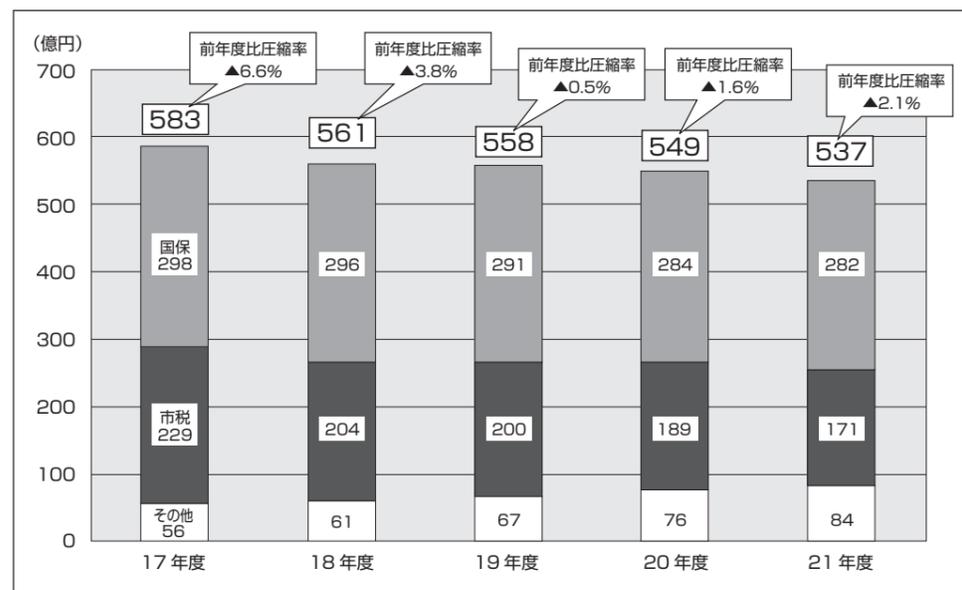
現状と課題

- 国民健康保険料や市税など、未収債権全体の滞納額は縮減を図ってきたものの、21年度決算で537億円(一般会計・特別会計)と、依然として多額になっています。
- 多くの未収債権があるなか(21年度決算:87債権)、回収整理のための専門知識・スキル・体制等が不十分な債権があります。
- 市民利用施設の使用料や特定の受益者に対する手数料については、コストに応じた適正な負担という観点から点検・見直しを進める必要があります。

取組の方向

- 早期未納対策や滞納者の状況に応じた的確な滞納整理を促進できるよう、民間事業者や専門人材を有効活用するとともに体制を整備するなど、収納率の向上等に向けた、より効果的・効率的な全庁的取組を進めます。

<滞納額全体の推移>



達成指標	指標		直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
	①	滞納額 (一般会計・特別会計合計)		537億円 (21年度)	500億円未満
②	収納率※	国民健康保険料	71.0% (21年度)	76.0%	健康福祉局
		市税	97.1% (21年度)	97.3%	財政局
		介護保険料	95.3% (21年度)	95.5%	健康福祉局
		保育料	91.8% (21年度)	93.2%	こども青少年局
		市営住宅使用料	92.5% (21年度)	92.5%	建築局

※現年度分と滞納繰越分の合計値

目標達成に向けた主な取組

1	回収体制等の整備強化	所管局	財政局 等
	回収整理促進のための全庁的会議(未収債権整理促進対策会議)において、目標達成に向けた体制や仕組みを検討するなど、各債権所管部署の連携強化を図りながら、回収体制等の整備を進めます。		
直近の現状値	21年度：区税務課及び保険年金課運営責任職の相互兼務による連携強化		
2	滞納発生の未然防止	所管局	財政局 等
	滞納発生を未然に防止するため、口座振替の一層の促進や納付方法の多様化など、納付しやすい仕組みづくりを進めます。また、滞納発生時に速やかな回収整理を行えるよう、保証人の設定などの事前措置を講じていきます。		
直近の現状値	コンビニ納付の開始(国民健康保険料15年10月、市税16年4月)		
3	早期未納対策の充実	所管局	財政局 等
	未納となった早い段階で、民間事業者を活用した納付案内センターで電話納付案内を行うなど、早期未納対策を進めます。		
直近の現状値	21年度：民間事業者による電話納付案内 モデル実施：国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、保育料 本格実施：介護保険料		
4	専門人材の有効活用	所管局	財政局 等
	債権所管部署だけでは解決困難な案件について、専門的なノウハウを持った職員等を有効活用し、特に悪質な滞納者への強制手続を支援するなど、全庁的な実務支援を進めます。		
直近の現状値	21年度：弁護士等専門人材による研修・相談等		
5	受益者負担の適正化	所管局	財政局 等
	「使用料の標準的な取扱い」を目安に受益者負担の点検を行い、コスト縮減や収入増に取り組むなど適正化を図ります。		
直近の現状値	21年度：-		

財政運営 4 保有資産の戦略的な有効活用

目標

- 市が保有する土地等の的確な状況把握がなされ、市が保有する必要があるものは有効活用が進むとともに、一部不要なものの売却・貸付等により、財源の確保に寄与しています。
- 資産経営の視点に立って資産活用を検討し、様々な地域課題の解決にも寄与できる、土地や建物の有効活用が図られています。

現状と課題

- 施設整備の進展や社会経済情勢の変化等に伴い土地を活用する事業が減少し、本市による活用だけでは資産活用の効果が十分に発揮できません。
- 不要な代替地等については、公募売却を進めてきましたが、近年、成約率が低下しています。

<参考1:これまでの主な取組と成果>

※21年度末現在

- 1 先行取得事業用地処分**
21年度末保有量を14年度末対比34%縮減
(14年度末295.9ha→21年度末196.6ha)
- 2 代替地等売却**
387区画、186億円の民間売却(14~21年度)
- 3 学校後利用促進**
10校の方針・計画決定済

<参考2:本市保有土地の状況(20年度末)>

	用途等	面積
先行取得資金で保有する土地 (事業予定地等)	事業用地	186.8ha
	代替地	20.8ha
一般会計で保有する土地	行政施設等 (学校、道路、公園、公営住宅ほか)	9,211.3ha
	未利用	49.0ha
	特別会計(市場、と畜場、墓園等)で保有する土地	41.5ha
企業会計(下水、水道、交通等)等で保有する土地		393.6ha
合計		9,903.0ha

本市保有土地合計は市域面積43,550haの22.7%です。

取組の方向

- 市が保有する土地等の利活用の状況について、**全庁的な「資産たな卸し」を実施**して総合的な視点から把握します。
- 土地・建物が適正な手続で利活用されているか、更なる有効活用が図れないか、**財産管理の視点からチェック**していきます。
- 保有する土地等の資産の価値を客観的な指標により判断し、**将来的な利活用の方向性を明確に**します。
- 公民連携による保有土地の活用や行政財産の余裕部分等の活用、用途廃止施設の利活用、土地の売却・貸付など、**資産の多様な有効活用を進めます。**

	指標	直近の現状値	目標値(25年度)	所管局
達成指標	①資産活用基本方針	策定	具体化	財政局
	全庁的な資産の把握と情報の共有化	計画策定	建物を含む全資産で実施	
	行政財産の余裕部分等の活用	検討	実施	
	用途廃止施設の利活用	14施設 (18~21年度)	10施設以上 (22~25年度)	

目標達成に向けた主な取組

1	土地・建物情報の総合的把握に基づく有効活用推進	所管局	財政局
	「横浜市資産活用基本方針」に基づき、保有する土地・建物の公共性・有用性等を総合的に把握した上で、地域の課題解決等、最も効果的な活用手法を検討し、実施します。さらに、さまざまな公共施設の余裕部分の利活用や管理のあり方について、庁内における課題を検討します。		
直近の現状値	21年度：保有土地情報の一元管理と効果的な利活用の検討		

2	財産管理の適正化	所管局	財政局
	土地・建物が当初の目的どおり適正な手続で利活用されているのか、更なる有効活用が図れないかなどについて、各所管区局においてセルフチェックを行うとともに、財政局において全庁的な適正化の統括を行います。		
直近の現状値	21年度：公有財産の適正な管理のあり方を検討		

3	民間事業者のノウハウを活用した資産活用の推進	所管局	政策局、財政局
	地域のニーズを踏まえ、より有効な利活用について民間事業者との対話を行い、事業提案を公募するなど、民間事業者のノウハウをいかした新たな資産活用を進めます。		
直近の現状値	21年度：公民連携による新たな資産活用のモデル化検討		

4	土地・建物管理システムの拡充	所管局	財政局
	保有する土地・建物の有効活用及び管理の適正化を図るため、職員であれば誰でも公有財産台帳の情報を閲覧でき、また、財産を所管する区局が直接データを更新できる全庁的なネットワークシステムに機能拡充していきます。		
直近の現状値	21年度：公有財産台帳システムの運用(特定職員のみ)		

5	用途廃止施設や未利用地の活用・処分推進	所管局	財政局
	用途を廃止した旧日向山小学校、23年4月閉校予定の鶴見工業高等学校などの学校施設や市民利用施設の後利用を継続して進め、売却や貸付を含め最適な活用を図ります。 また、「資産たな卸し」の結果を踏まえ、未利用地の売却や貸付を進めます。		
直近の現状値	21年度末：用途廃止施設14施設の後利用を決定		