

各区・局・統括本部長

財 政 局 長
総 務 局 長

平成 25 年度の予算編成・執行体制づくり等について

現在、景気は緩やかな回復傾向にあるものの、市内経済や市民生活は引き続き非常に厳しい状況にあり、25 年度も税収は伸び悩む見込です。一般財源全体としても、前年度を下回る見込みとなっており、扶助費などの歳出増が見込まれる中、喫緊の課題である震災対策も進めていく必要があるなど、本市財政運営は、依然として極めて厳しい状況にあります。

このような状況のなか、25 年度は中期 4 か年計画の最終年度として、計画の進捗に十分留意した予算を編成することが必要です。そのためには、市政や本市財政を取り巻く厳しい状況を職員全員が自らの問題として、十分に理解し、共通の認識に立つことがスタートラインとなります。このような共通認識のもと、職員の皆さんの知恵や経験を活用し、全庁的な視点から、執行体制の見直しや支出の重点化を図った行財政運営をさらに進めていかなければなりません。

「25 年度予算編成スタートにあたっての市政運営の基本的な考え方」（24 年 9 月 5 日政令第 281 号）（以下、「市政運営の基本的な考え方」という）を踏まえながら、このような厳しい時代認識のもとで、以下の内容に沿って、25 年度予算編成や執行体制づくり等の編成に取り組んでください。

1 編成の前提条件

（1）中期財政見通し

現行税財政制度に基づき、25 年度から 27 年度までの財政見通しを改めて試算した結果、予算編成の前提となる 25 年度の収支不足見込額については、中期 4 か年計画の推進に必要な追加事業費を含め 410 億円となっています。24 年度編成時の収支不足見込額 270 億円より 140 億円不足額は拡大しており、大変厳しい見通しと言わざるを得ません。なお、中期 4 か年計画の中間振り返りにあわせて試算した長期財政見通しにおいても、同様に厳しい財政状況が見込まれています。＜「中期財政見通し」は【資料 1】参照＞

（2）横浜市中期 4 か年計画など、重点的に進めていく施策事業について

25 年度は計画最終年次であり、中間振り返り及び 24 年度予算の執行状況を考慮し、計画事業の進捗に十分留意するとともに、「市政運営の基本的な考え方」を踏まえて、重点的に進めていく必要のある施策に財源を集中させる必要があります。

また、厳しい財政状況の中で必要な施策を推進していくためには、すべての事業の効果や手法等を再点検し、市民・企業等との連携・協働、制度や仕組みの改善・創設など、あらゆる創意工夫を重ねる必要があります。

さらに、依然として厳しい経済情勢が続く中、施策や事業の推進にあたっては、中小企業振興基本条例などの趣旨を踏まえ、市内中小企業の受注が見込まれる事業の確保等の経済対策や経済の活性化の視点にも十分配慮する必要があります。

(3) 執行体制づくり

厳しい財政状況の中で、行政ニーズに着実に対応していくためには、不断の行政改革に取り組み、効率的・効果的な執行体制を構築しなければなりません。

中期4か年計画の着実な推進や、増大する行政ニーズへの対応にあたっては、既存の体制を見直すことによるスクラップ・アンド・ビルドが基本となります。

そのためには、部分最適に陥ることなく、全体最適の視点に立って事務・事業を抜本的に見直すとともに、必要とされる事務・事業についても優先順位のもとに計画的に執行することが求められます。

また、団塊世代の職員の大量退職のピークは過ぎたものの、今後3年間で1,700人程度の職員の退職が見込まれ、これまで組織として培ってきたノウハウ・経験の継承が、引き続きの課題となっています。

こうした中では、職員一人ひとりの力やチーム力をさらに高め、総力を挙げて対応していくことが不可欠です。

2 25年度予算編成の進め方

自律分権型予算編成を基本としますが、収支不足見込額が410億円にもなる状況を踏まえ、全庁的な視点から、判断や修正などが必要な事項については、引き続き総合調整を実施します。

(1) 自律分権型予算編成の徹底

25年度予算編成では、自律分権型予算編成の趣旨を徹底していくこととし、昨年度以上に厳しい財政状況においても、基礎配分率の引上げなど財源配分に一定の配慮を図っています。各区局・統括本部は、ペイ・アズ・ユー・ゴーの原則を十分に踏まえて、配分財源内での予算原案作成を徹底してください。

また、留保財源がない中で円滑に予算編成を行うために、次のとおり「予算編成ルール」を定めます。これに基づき予算原案を作成してください。

予算原案作成に向けた「予算編成ルール」

- ① 配分財源内での予算原案作成を大前提とし、新規事業や事業の拡充を実施する場合であっても、そのために必要な財源は、既存事業の見直しや休止等により配分財源内で確保するペイ・アズ・ユー・ゴーを徹底します。
- ② 事業の必要性や費用対効果、後年度負担、財源確保などについて十分に検討したうえで、最も効果的、効率的な事業手法を選択してください。
- ③ 義務的な経費や施設の維持管理費等の経常的な経費については、見直しを十分に行った上で、他の経費よりも優先して年間の必要額を計上してください。
- ④ 国基準単価の変更などの客観的な事由がある場合を除き、単価の増額は、原則として行わないこととします。
- ⑤ 厳しい財政状況の中でも、重点施策に必要な予算が計上されるよう、局原案の作成段階から、例年以上に、政策局、総務局、財政局との調整を図ることとします。

(2) 総合調整の実施

全庁的な視点から、以下のような総合調整を行います。

(ア) 区局・統括本部原案に対する全庁的な観点からの修正

市全体の予算案を取りまとめていく中で、以下に該当する場合など、必要に応じて全庁的な観点から、区局・統括本部が作成した予算原案の修正を行います。

- ① 国・県等の本市以外の予算案の状況により、本市予算に影響がある場合
- ② 区局・統括本部原案に、既存事業の見直しや休止等により財源を捻出することなく、新規事業や事業の拡充が盛り込まれている場合
- ③ 複数の局で類似事業や同種の経費がある場合で、市としての統一性が必要な場合
- ④ 各区局・統括本部予算原案において、十分な事業の見直しが行われていない場合

(イ) 課題検討事業・枠的公共事業

後年度を含め多額の事業費が見込まれる事業などを「課題検討事業」と位置づけ、該当局にはあらかじめ財源配分を行わず、各局からの要求をもとに、全庁的な観点から議論し、予算計上額等を決定します。枠的公共事業についても、同様の扱いとします。＜該当事業は【資料3】を参照＞

(ウ) 防災・減災などの震災対策事業

「横浜市耐震改修促進計画」及び、現在見直しを進めている「横浜市防災計画」の推進に係る事業等のうち、別途定める「耐震対策及び震災対策事業」については、あらかじめ財源配分は行わず、各局からの要求をもとに、「地震防災戦略プロジェクト」での検討を踏まえて、全庁的な観点から議論し対策を進めていきます。

＜該当事業は【資料4】を参照＞

(3) 事業見直し

各区・局統括本部長は、「事業見直し方針」に示す基本方針に基づき、事業見直しに取り組むとともに、現場を担う職員の意見を適切に反映しながら、ゼロベースからの議論を重ね、「市民のため」の市政運営を進める予算となるよう取り組んでください。

＜「事業見直し方針」は【資料5】参照＞

(4) 外郭団体への財政支援の見直し

外郭団体等に対する財政支援については、これまでの見直しから更に踏み込んだ見直しを図り、必要最小限のものに縮小してください。また、団体等が保有する資産については、本市への寄附や基金等の取崩しなどを検討してください。

＜「予算編成を進めるにあたっての留意点」は【資料2】参照＞

3 25年度執行体制づくりの進め方

前述の前提状況を踏まえ、全庁的にスクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、増員減員トータルでの純減を念頭に執行体制づくりを進めます。

各職場においては、すべての事務・事業を改めて点検し、廃止・外部化・省力化や最適な分担を図ることにより、小さな体制で大きな成果を上げられる組織を目指してください。

＜「執行体制づくりを進めるにあたっての留意点」は【資料6】参照＞

資料編

- 1 中期財政見通し（一般会計）…………… 資料 1
【財政局財政課】

- 2 予算編成を進めるにあたっての留意点 …………… 資料 2
【財政局財政課】

- 3 25 年度予算編成における課題検討事業・枠的公共事業一覧 …………… 資料 3
【財政局財政課】

- 4 25 年度予算編成における耐震及び震災対策事業一覧 …………… 資料 4
【財政局財政課】

- 5 事業見直し方針 …………… 資料 5
【総務局しごと改革推進課】

- 6 執行体制づくりを進めるにあたっての留意点 …………… 資料 6
【総務局人事組織課】

● 中期財政見通し（平成 25～27 年度）（一般会計）

<試算の結果>

24 年度当初予算をベースに、現行税財政制度に基づき試算を行った結果、平成 25 年度から平成 27 年度までの 3 か年の収支不足額の合計は、1,230 億円です。

<試算の考え方>

1 歳入見込み

(1) 市税

- ・ 24 年度収入見込額をもとに、過去の実績や今後の経済動向などを踏まえて試算
- ・ 25 年度以降については、24 年度同様、年間補正財源は留保していない
- ・ 「東日本大震災からの復興に関し地方公共団体が実施する防災のための施策に必要な財源の確保に係る地方税の臨時特例に関する法律」の施行に伴う市税条例の一部改正による見込額については、現段階では含めていない（24 年第 3 回市会定例会提出予定）
- ・ 横浜みどり税については、25 年度課税まで見込んでいる

(2) 地方交付税

普通交付税については、市税収入の動向に合わせて試算。

(3) 市債

- ・ 一般的な市債：25 年度の発行額を、中期 4 か年計画にあわせて対前年度発行額の▲5%減とし、その後は同額で試算
- ・ 震災対策に必要な市債：震災対策に必要な事業費に充当するものとして試算
- ・ 第三セクター等改革推進債：25 年度に土地開発公社を廃止するための必要額(1,300 億円)を追加して試算（※必要額は、1,300 億円台で検討中）

(4) 特定財源

生活保護費などの増加に連動した国費の増などを反映。

2 歳出見込み

(1) 人件費

24 年度当初予算をベースに、定年退職予定者数等を積み上げて試算。

(2) 公債費

過年度の市債発行実績及び試算に用いた発行額に基づき、元金償還及び利払い額等を試算。

(3) 扶助費、義務的な繰出金

原則として新規事業等は見込まず、24 年度当初予算をベースに過去の実績等を踏まえ試算。

(4) 施設等整備費

24 年度の事業費に、24 年度予算で整理した震災対策に必要な事業費の見込みを反映して試算。

(5) 行政運営費・任意的な繰出金

24 年度同額で試算。

(6) 土地開発公社廃止に必要な経費

25 年度に土地開発公社を廃止するために必要な事業費を追加して試算。

(7) 中期 4 か年計画における必要額

25 年度に 80 億円を見込み、26 年度以降は見込まない。

* 「社会保障と税の一体改革」については、歳入・歳出見込みへの影響が不透明であるため、反映していない

(単位：億円)

項目	24年度 当初予算	25年度 推計	26年度 推計	27年度 推計	25～27年度 3か年累計
歳入	14,100	15,440	14,330	14,380	44,150
一般財源	8,130	8,070	8,130	8,110	24,310
市税	6,960	7,030	7,100	7,060	21,190
地方交付税	230	220	190	190	600
うち普通交付税	220	210	180	180	570
その他（県税交付金等）	940	820	840	860	2,520
市債	1,330	2,620	1,390	1,400	5,410
一般的な市債	1,210	1,150	1,150	1,150	3,450
震災対策に必要な市債	120	170	240	250	660
第三セクター等 改革推進債	0 ※	1,300	0	0	1,300
特定財源	4,640	4,750	4,810	4,870	14,430
歳出	14,100	15,770	14,660	14,870	45,300
人件費	2,090	2,090	2,080	2,110	6,280
うち退職手当	180	180	170	190	540
公債費	1,820	1,840	1,920	1,910	5,670
扶助費	3,830	4,010	4,100	4,190	12,300
義務的な繰出金	1,510	1,600	1,570	1,650	4,820
施設等整備費	1,860	1,940	2,000	2,020	5,960
うち震災対策除く	1,720	1,720	1,720	1,720	5,160
行政運営費・ 任意的な繰出金	2,990	2,990	2,990	2,990	8,970
土地開発公社廃止に 必要な経費	0 ※	1,300	0	0	1,300
差引：歳入-歳出 A	0	▲ 330	▲ 330	▲ 490	▲ 1,150

参考：中期4か年計画における取組
事業に必要な追加必要額 B

80

0

0

80

収支不足額合計 A-B**▲ 410****▲ 330****▲ 490****▲ 1,230**

資料 2

予算編成を進めるにあたっての留意点

1 各区局・統括本部の方針の作成・周知や区局間の調整

各区局・統括本部は、「25年度予算編成スタートにあたっての市政運営の基本的な考え方」及び「平成25年度の予算編成・執行体制づくり等について」を踏まえ、**経営責任職のリーダーシップ**のもと、25年度予算のあるべき姿を十分に議論した上で、各区局・統括本部の運営方針や個別課題への対応の考え方を反映させた**各区局・統括本部の編成方針**を作成してください。そして、職員への周知を徹底するとともに、**方針に基づいて十分に議論を行い、予算原案を編成**してください。

なお、各局・統括本部においては、「区における総合行政の推進に関する規則」の趣旨を踏まえて、**地域ニーズ反映システムによる事業提案をはじめとする区の意向をできる限り予算案に反映**するよう努めてください。その他、**区配を含めた区に係る予算の編成にあたっては、別途配付する「区に係る予算編成上の留意点について」を参照**してください。

2 公正・適正な事務執行の徹底

施策、事業の実施にあたっては、公正・適正な事務執行を徹底する必要があります。全ての職場において、**適正な手続で施策を実現できる予算原案を作成**してください。

積算根拠、執行科目の区分などの確認・点検は、事業所管課はもちろんのこと、経理担当課においても全事業について十分に行ってください。また、**予算執行時に不適切な事務を行うことがないよう、予算の編成過程において事業手法、手続等の点検・検討を確実に実施**してください。

3 自律分権型予算編成の趣旨の徹底

24年度予算編成に引き続き、経費の性質別に基づく財源配分を行います。厳しい財源状況の中、同じ性質別の経費でも、事業の内容に応じて異なる調整率を乗じて、局別の配分額を算出していますが、**個々の事業について、その調整率を乗じた額で予算計上することを求めているものではありません。**また、一部の例外を除いては、異なる性質別間の財源流用も可能※としています。

各区局・統括本部においては、**自律分権型予算編成の趣旨を徹底し、配分された財源全体を、どのように活用すれば、真に市民満足の向上に資する施策を実現できるかを十分に議論**してください。

25年度予算編成では、厳しい財源不足の中でも、**自律分権型予算編成の趣旨を徹底するために、基礎配分率の引上げなど財源配分に一定の配慮を**図っています。しかし、その一方で、総合調整に活用できる財源は、大幅に不足する状況となっています。各区局・統括本部は、**配分された財源内での予算原案作成を厳に徹底**してください。

※流用の考え方

配分財源総額＝「塊」であるとの前提に立ち、自律分権型予算編成促進のため、引き続き、一部例外を除き、事業間の流用は可能です。

- 主な例外規定 人件費、公債費、義務的な繰出金、財政の健全性確立関連経費、債務負担設定済事業など所要見込額全額を配分した事業

4 中小企業振興の取組の推進

経済対策本部からの指示事項を踏まえ、震災対策事業など市内中小企業の受注が見込まれる事業の前倒しや予算の確保、本市外郭団体等の市内中小企業への発注促進の要請など必要な対策に取り組んでください。

また、中小企業振興基本条例第7条を踏まえ、発注・調達の対象を適切に分離・分割するなど市内中小企業の受注機会の増大を図るなど、中小企業振興や経済活性化の視点にも十分に配慮して、効果的な施策・事業を工夫してください。

5 事業の見直しの取組

全ての事務事業について、必要性、妥当性、有効性、効率性、類似性の5つの見直しの視点から、例外を設けることなく厳しく点検し、事業見直し方針（【資料5】）や以下の考え方を参考にしながら、特に予算規模の大きな事業については、ゼロベースからの議論を重ね、先送りすることなく見直しを行ってください。

- (1) 国等が所管する公益法人に対する会費等の負担金については、用途の妥当性や費用対効果を検証し、廃止を含めた積極的な見直しを行ってください。
- (2) 社会経済状況の変化等により、当初計画どおりの進捗が困難な事業や当初の目的や意義が薄れた事業については、廃止を含めた積極的な見直しを行ってください。
- (3) 民間活力を取り入れることで、サービス水準を低下させずにコスト削減が可能なものは、民営化・委託化に積極的に取り組んでください。なお、業務効率化に伴う特例配分については、今年度も引き続き実施しますので、積極的に活用してください。
- (4) 事業の優先順位や緊急性を考慮し、25年度に実施する必要性の低いものは、廃止や休止を含め、厳しく見直しを行ってください。

6 外郭団体等に対する財政支援の見直し

外郭団体については、団体ごとに定めた経営改革方針などや、それを反映した協約に基づく取組を着実に進めてください。また、特に、補助金や委託料については、以下の具体的な取組を参考として、見直しを行ってください。

- (1) 外郭団体等保有資産の活用
外郭団体等が保有する資産については、基金等の取崩しなどによる補助事業への充当や本市への寄附を検討してください。各局予算原案作成までに、財源として見込んだものについては、各区局・統括本部の財源として活用することができます。
- (2) 補助金の見直し
外郭団体等に対する運営費補助については、原則として事業費補助への転換を行ってください。ただし、やむを得ず運営費補助を行う場合には、補助する理由や効果を明確にするとともに、必要に応じて補助基準や補助額の見直しを行ってください。また、補助対象経費に、本市からの派遣職員の人件費が含まれていないことを確認してください。
- (3) 委託料の見直し
外郭団体等を相手方とする随意契約については、原則競争入札に見直し、随意契約の継続が必要な場合には、随契理由や積算内容の精査を行ってください。また、委託料に、本市からの派遣職員の人件費が含まれていないことを確認してください。

7 市民利用施設等の利用者負担の考え方

平成24年4月13日に策定した「市民利用施設等の利用者負担の考え方」に基づき、施設運営コストの削減や利用者増の工夫を図りながら、市民負担の公平性の観点から適正な負担割合となっていない使用料・手数料の料金改定を検討してください。

また、現在実施している使用料・手数料の減免の扱いについても、類似・同種の施設において、明確な理由がなく扱いが異なるなど、不統一な扱いとならないよう整理を進めてください。

8 積極的な歳入確保策の検討

配分された財源だけに頼るのではなく、自ら積極的に財源確保に努めてください。

(1) 税・保険料・負担金等

徴収実績や滞納整理状況を点検し、目標達成に向けて、**確実に未収金を減らすための体制づくりや効果的な対策を進めながら、徴収すべき歳入の確保に努めて、予算案に反映してください。**なお、徴収率向上に向けた、効果的・効率的な対策に要する経費については確実に計上してください。

(2) 保有資産の有効活用

事業に必要な用地は引き続き保有土地を活用するとともに、**各区局が保有する資産（土地・施設等）の再点検を行い、遊休化している資産については定期借地など様々な手法を取り入れた活用を図り、より効果的な資産活用と売却を進め、予算案に反映してください。**

(3) 国・県費等

国や県の予算についての情報収集を行い、歳入することが可能な国費等については積極的に見込むとともに、見込んだ財源については確実に確保してください。

※国・県予算との調整

国・県の予算内容や地方財政措置、制度改正などについては、的確に予算に反映、あるいは対応していく必要があります。従って、国庫補助事業をはじめ、制度改正の動きなど、本市予算に大きな影響が生じる事項については、所管省庁等からの情報収集に努めるとともに、事前に十分な庁内調整を実施してください。

(4) 広告料収入等

広告料収入の獲得、企業とのタイアップ及びネーミングライツの導入について、新たに見込まれる広告料収入、施設命名権収入は、各区局・統括本部の財源として活用することができますので、引き続き積極的に取り組んでください。

9 監査結果の予算への反映

監査委員が行う各種監査、外部監査人が行う外部監査により受けた提言・意見等について、改善に向けて取り組み、その改善内容（予定含む）を、確実に予算に反映させてください。

10 予算編成情報の公開

市民の信頼を得て行政運営を進めるため、引き続き積極的に情報提供を行います。各区局・統括本部においても、よりわかりやすい予算説明資料の作成及び市民への情報提供（ホームページの掲載等）に努めてください。

- ・全補助金リストの公表：予算案発表後
- ・全事業計画書：予算案議決後
- ・総合調整を実施した主な事業：予算案議決後

◇ 25年度予算編成における課題検討事業一覧 ◇

＜課題検討事業選定にあたっての考え方＞

- ① 後年度負担を含め多額の市費負担が見込まれる事業
 - ② 事業内容や経費の精査が必要な事業及び新たな着工・着手が検討されている事業
 - ③ 国予算の動向が不確定であり予算編成中に調整が必要となる可能性がある事業
 - ④ 社会経済情勢によって、予算編成中に大幅な事業費の増減が見込まれる事業
 - ⑤ 中期4か年計画の中間振り返りの結果、重点的に取り組む必要がある事業
- ①～⑤の視点で25年度編成において課題になることが見込まれ、全庁的に議論が必要な事業

局・統括本部名	事業名
温暖化対策統括本部	横浜グリーンバレー
	環境未来都市推進事業
総務局	新市庁舎整備検討事業
市民局	区庁舎再整備事業【消防局分を含む】
	区庁舎等耐震性強化事業
	コミュニティハウス整備事業
	大規模スポーツ施設等調査検討事業
	広報関連事業
文化観光局	新たなMICE拠点整備検討事業
	旧関東財務局保全・耐震対策事業
経済局	中小企業制度融資事業
	信用保証料助成等事業
	市場の再編・機能強化事業（中央卸売市場費会計）
こども青少年局	保育所整備事業
	保育所老朽改築事業
	家庭保育事業
	NPO等を利用した家庭的保育事業
	私立幼稚園就園奨励補助事業
	放課後キッズクラブ事業
	はまっ子ふれあいスクール事業
	放課後児童健全育成事業
	障害児施設整備事業
特別乗車券交付事業	
健康福祉局	地域ケアプラザ整備事業
	生活保護費
	特別乗車券交付事業
	小規模多機能型居宅介護事業所等整備費
	子宮頸がん等ワクチン接種緊急促進事業
	個別予防接種事業（ポリオ）
	障害者移動支援事業（ガイドボランティア事業）
	在宅重度障害者タクシー料金助成事業
	認知症高齢者グループホーム整備事業
	地域密着型サービス事業所運営推進事業
	国民健康保険事業費会計繰出金
	居宅介護事業（ガイドヘルプ事業）
	100万人の健康づくり戦略推進事業

局・統括本部名	事業名
環境創造局	横浜みどりアップ計画関連事業（みどり保全創造事業費会計繰出金）
	住宅用太陽光・太陽熱利用システム設置費補助事業
資源循環局	南本牧第5ブロック処分場整備事業【港湾局共管】
	南本牧第2ブロック処分場延命化関連事業
	都筑工場長寿命化対策事業
建築局	木造住宅・マンション耐震事業
	市営住宅整備事業
都市整備局	エキサイトよこはま22推進事業
	関内・関外地区活性化推進事業
	神奈川東部方面線整備事業
道路局	道路費負担金
	首都高出資金
港湾局	港湾整備費負担金
	本牧ふ頭機能検討調査費
	港湾施設整備費貸付金（港湾整備事業費会計）
消防局	LED防犯灯設置事業
教育委員会事務局	市立学校食育推進事業
	市立高等学校専門コース・学科設置事業
	学校図書館支援員配置事業

計 55事業

◇ 25年度予算編成における枠的公共事業一覧 ◇

局名	事業名
環境創造局	公園整備費
道路局	道路修繕費
	道路特別整備費
	街路整備費
	河川整備費
教育委員会事務局	学校特別営繕費

計 6事業

◇ 25年度予算編成における耐震及び震災対策事業一覧(24年度からの継続事業) ◇

局 名	事 業 名
市 民 局	区庁舎等耐震対策事業(課題検討事業)
	区庁舎再整備事業(課題検討事業)
	地区センター耐震対策事業
文 化 観 光 局	市民ギャラリー移転事業
こども青少年局	民間保育所耐震対策事業
	民間児童福祉施設耐震対策事業
健 康 福 祉 局	民間障害者施設耐震対策事業
	衛生研究所再整備事業
環 境 創 造 局	野毛山動物園園内施設耐震対策事業
	環境科学研究所耐震対策事業
建 築 局	市営住宅耐震対策事業(課題検討事業)
道 路 局	橋りょう耐震対策事業
	歩道橋耐震対策事業
港 湾 局	大黒大橋改良事業
	南本牧ふ頭連絡臨港道路整備事業
消 防 局	消防・救急デジタル無線整備事業(共通波・活動波)
	消防庁舎建設事業(緑消防署再整備等)
教育委員会事務局	市立学校耐震対策事業
	横浜総合高等学校移転先耐震対策事業
	港北図書館耐震対策事業
政 策 局	市立大学耐震対策事業(金沢八景キャンパス)
水 道 局	水道事業繰出金(安全対策事業出資金)

※ 25年度新規分については、「予算編成のめやす」を参考

資料 5

事業見直し方針

1 目的

区局・統括本部自らの事務事業の見直しを徹底し、時代の変化に即した最適な行財政運営を実現すること。

2 事業点検の視点

必要性、妥当性、有効性、効率性、類似性の5つの視点から、例外を設けることなく、厳しく点検すること。

特に、国・県基準や他都市水準と比べ、給付や補助水準の上乗せ、対象者の拡大等を実施しているものについては、その「必要性」や「妥当性」を点検すること。

(参考) 主な着眼点

必要性	<ul style="list-style-type: none">・時代の変化に伴い、事業開始当初の目的・役割が希薄化していないか・社会的要請や市民ニーズの高いものであるか・将来的な需要があり、市全体への波及効果が期待できるものであるか
妥当性	<ul style="list-style-type: none">・市が事業を実施すべきものか・他都市等と比較して妥当な水準であるか・民間事業者を圧迫する事業内容となっていないか
有効性	<ul style="list-style-type: none">・事業の成果や効果が、不特定多数の市民に広く享受できているか・受益と負担の関係は均衡なものとなっているか・市民サービスの向上に寄与しているか
効率性	<ul style="list-style-type: none">・他の手法を活用することで、より高い成果や効果が得られないか・経費や内部事務を見直すことができないか・執行体制、手続き、労力、時間に無駄がないか
類似性	<ul style="list-style-type: none">・類似する事務事業と重複していないか・他の事務事業で代替することはできないか

3 見直しの基本方針

既定の方針等に基づく施策や事務事業であっても、先送りや取りやめ、大幅な減額やスケジュールの延伸、手法の転換や執行体制及び手続等の見直しなどができないか、厳しく点検し、次の7つの基本方針に基づき、見直しを進めること。

特に、予算規模の大きな事業については、ゼロベースからの議論を重ね、先送りすることなく見直しを行ってください。

(1) 事務の効率化・歳入確保

ア 各課・事業に共通する内部事務や事務費等については、集約化を検討し、内部事務の効率化と経費削減を図ること。

イ 集約化に取り組んでいる事業については、効果を検証したうえで、更なる効率化、経費節減につながるよう改善に取り組むこと。

ウ 既存施設を有効活用するなど、新たな財源を確保すること。

(2) 執行体制の見直し

スクラップ・アンド・ビルドを原則とする見直しにより、職員定数を現水準以下に抑制し、効率的・効果的な執行体制を構築すること。

(3) 民営化・委託化

- ア 市内経済の活性化や雇用機会の拡大等に向けて、業務の外部委託（包括的委託を含む）、P F I の導入に向けた検討など、可能なものから順次実施すること。
- イ 行政サービスを低下させることなく、最適な主体を選択するために、十分な検証期間を設けたうえで、実施及び継続の可否を判断すること。

(4) 受益者負担の見直し

- ア 公平性確保の観点や、今後の人口構造の変化を考慮し、事業の本来目的やサービス受益者の状況を十分に踏まえたうえで、一部負担を求めるなど、厳しい財政状況においても継続してサービスを提供できるよう、見直しを行うこと。
- イ 市民利用施設については、運営コストの削減や利用者増の工夫を図るとともに、市民負担の公平性の観点から、適正な負担割合に基づく料金設定を行うこと。

(5) 重複事業や施設の整理統合

- ア 「事業目的や対象者等が類似するもの」、「機能集約後も市民サービスを維持し、効率的な運営が期待できるもの」、「国・県と類似するもの」等は、関係部署と協議の上、整理統合や所管部署の一元化を進めること。
- イ 整理統合にあたっては、予算だけでなく執行体制の見直し、内部事務の効率化も併せて実施すること。

(6) 外郭団体等の経営改革の推進

- ア 外郭団体等に対する財政支援については、これまでの見直しから更に踏み込んだ見直しを図り、必要最小限のものに縮小すること。また、団体等が保有する資産については、本市への寄附や基金等の取崩しなどを検討すること。
- イ 外郭団体等に対する運営費補助については、原則として事業費補助への転換を行うこと。
- ウ 外郭団体等を相手方とする随意契約については、原則競争入札に見直し、随意契約の継続が必要な場合には、随契理由や積算内容の精査を行うこと。

(7) 既存事業のあり方検討

- ア 社会情勢の変化等により、必要性が低下したもの、利用実績が低調に推移するもの、当初の目的や存在意義が薄れたもの等は、事業廃止を前提に見直すこと。
- イ 老朽化等による多額の管理運営費が見込まれるものについては、事業のあり方を検討し、選択と集中の考え方を基本に、事業の方向性を決定すること。
- ウ 国・県基準や他都市水準と比べ、給付や補助水準の上乗せ、対象者の拡大等を実施しているものについては、その必要性や妥当性を検討し、引き下げ等の見直しを行うこと。
- エ 事業の新設にあたっては、ペイ・アズ・ユー・ゴーの考え方を原則とし、既存事業の整理統合を徹底すること。
- オ 任意的補助金の新設にあたっては、「負担金・補助金・交付金の見直しに関する指針（平成21年9月11日制定）」のとおり、可能な限り3年程度の終期設定を行うこと。負担金は、算出根拠や積算内容を明らかにし、本市の利益と負担とのバランスや必要性等を検討し、廃止や休止等の見直しを行うこと。
- カ 多額の不用額を出している事業については、原因を分析したうえで、経費の精査を行い必要最小限の事業費とすること。

資料 6

執行体制づくりを進めるにあたっての留意点

全庁的にスクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、増員減員トータルでの純減を念頭に執行体制づくりを進めます。

各職場においては、すべての事務・事業を改めて点検し、廃止・外部化・省力化や最適な分担を図ることにより、小さな体制で大きな成果を上げられる組織を目指してください。

(3 25年度執行体制づくりの進め方 より抜粋)

- 全ての事務事業について、「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」「類似性」の5つの見直しの視点で再点検してください。
- 危機的な財政状況等を踏まえ、横浜市中期4か年計画への掲載の有無に関わらず、「緊急性」という観点から、真に必要な事業かどうかの検討をしてください。

【職員配置について】

- すべての区局・統括本部が、大変厳しい人員体制となっているため、包括配分枠内で組織定数編成を完結させてください。
- 各業務において、本市の担うべき役割と責任を明確にした上で、民営化や指定管理者の導入等の最適な実施主体・手法を検討してください。
- 「必要性」や「緊急性」の観点から、各業務所管局において人員配置を検討する際には、適正な職員配置を念頭に業務量の正確な把握及び積算に努めてください。
- 国や県からの権限移譲については、その動向に注視しながら、時期・執行体制も含めて慎重に検討してください。
- 団塊世代の大量退職のピークは越えたものの、24年度末も多くの定年退職者が見込まれます。引き続き職員の質の確保、年齢構成の平準化、高齢者の雇用確保という観点から再任用職員の活用を進めてください。

【機構改革について】

- 機構改革を検討する際には、組織運営上の改善を図ったうえで、真に必要な組織の編成を行ってください。
- これまでに機構改革を行った組織については、機構改革の効果を最大限発揮できるよう、機構改革前の各職場の課題や、縦割り業務の解消が図れているかなどの検証を行ってください。
- 責任の明確化、意思決定の迅速化、市民から見たわかりやすさの観点から、組織のスリム化を図ってください。