

各区・局・統括本部長

財 政 局 長
総 務 局 長

平成 26 年度の予算編成・執行体制づくり等について

国の景気は着実に持ち直しており、市内経済も回復に向けた動きがみられることなどから、26 年度の税収は回復傾向にあります。しかし、市税収入がピークであった 20 年度の水準には未だ届いていません。また、扶助費をはじめとする義務的経費の自然増が見込まれる中で、市民生活の安心や市内経済の活性化に向けた施策の推進と財政の健全化を両立させていく必要があることを考えると、本市の財政状況は、依然として厳しい状況にあります。

このような状況のなか、26 年度は、新たな中期計画の初年度として、次の計画を見据え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歳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。

「平成 26 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」(25 年 9 月 25 日政政第 334 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、26 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) 中期財政見直し

現行税財政制度に基づき、26 年度から 28 年度までの財政見直しを改めて試算した結果、予算編成の前提となる 26 年度の収支不足見込額は、420 億円となっています。直近 3 か年の予算編成開始時の収支不足見込額は、23 年度編成が 200 億円、24 年度編成が 270 億円、25 年度編成が 410 億円となっていました。26 年度の収支不足見込額は、事業見直しなどによりこれらの収支不足額を解消した上で、なお生じているものです。したがって、中期的な見直しは大変厳しいものであると言わざるを得ません。<「中期財政見直し」は【資料 1】参照>

(2) 新たな中期計画を見据え、重点的に進めていく施策事業について

厳しい財政状況の中にあっても施策を推進していくためには、市民生活の安全や市内経済の活性化、未来の横浜を見据えて、施策の優先順位を明確にしながら、重点的に取り組む施策を厳選し、この施策に財源を集中させる必要があります。

また、施策の推進にあたっては、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、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。

新たな中期計画を見据えて重点的に進めていく施策事業への対応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を前提とした、「スクラップ・アンド・ビルド」による執行体制の構築を徹底します。

そのためには、縦割りに陥ることなく、全市的な視点に立って事務・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。

こうした事務・事業執行にあたり、限られた人的資源を有効活用する観点からも、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 26年度予算編成の進め方

(1) 予算編成方法の強化

ア 予算編成における役割の明確化

厳しい財政状況の中にあっても、施策の推進と持続可能な財政運営を両立するため、これまでの自律分権型予算編成を現場主義とトップマネジメントの視点から充実させます。

具体的には、財源配分などでの改善を行うほか、各区局・統括本部が担う役割と財政局が担う役割を次のとおり明確にし、市長審査の中で最終的な予算案を取りまとめます。

主 な 役 割	
各区局 ・統括本部	・配分財源の中で、メリハリのついた原案の編成 ・課題検討事業の要求内容の精査
財政局	・最終的な予算案や今後の財政運営を見据え、政策局・総務局と連携しながら、原案修正も含めた総合調整の実施

イ 事業の分類

予算編成における役割の明確化に合わせて、事業を次のとおり分類し、この分類に応じて、財政局は全庁的な観点から総合調整を行います。

	内 容	財政局の対応
課題検討事業	政策的・財政的な観点から、全庁的な議論が必要な事業	・要求内容に対する審査を実施
総合調整事業	配分財源内で、各区局・統括本部において原案編成を行う事業	・原案における計上状況の確認 ・必要に応じて局原案の修正や課題検討事業への移行を実施

ウ 各局からの市長副市長再説明の実施

12月に予定している市長審査の終了後、財政局から予算原案の内示（財政局案）を行います。このなかで、政策的な観点から課題がある事業については、各局・統括本部からの再説明を実施します。

エ 区予算の強化

区が独自に執行する「自主企画事業」、区と局・統括本部が連携して事業を行う「区局連携事業」に加え、局予算の中から区に予算配付され、区が執行する「区配事業」について、現場主義の観点から、より区の実情に応じて区が予算執行できるように改善します（平成25年8月22日付市区第219号「区への配付予算の公表等について」参照）。

あわせて、局・統括本部予算に含まれていた区配事業を「見える化」し、区役所が行っている事業を分かりやすく市民に情報提供します。

(2) 配分財源内での各区局・統括本部原案編成の徹底

現場主義の視点から、25年度予算編成以上に厳しい財政状況の中にあっても、各区局・統括本部に必要な原案編成を可能なものとするため、所要見込額に対する調整率を引き上げるなど財源配分に配慮しています。各区局・統括本部は、次の「予算編成ルール」に沿って、配分財源内での予算原案作成を徹底してください。配分財源超過に対する財源の追加要望は認めません。

<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を作成するために、新規事業や既存事業の拡充、さらには事業費の増額を行う場合であっても、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・ゴーにより、捻出すること。
- 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すること。
- ③ 義務的な経費や管理費など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すること。また、施設の維持保全水準に十分留意し、必要な保全関連経費を確保すること。
- ④ 事業費の積算にあたっては、物価水準や種々の国基準単価などに照らし、適切に反映すること。ただし、事業の見直しも合わせて検討し、安易な歳出増とならないよう留意すること。
- 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、原案の作成段階から、政策局、総務局、財政局等関係局との調整を緊密に行うこと。

(3) 全庁的な視点からの総合調整の実施

ア 各区局・統括本部原案の確認と修正

次のような場合は計上額を見直すなど、区局・統括本部が作成した予算原案の修正を、必要に応じて行います。

<予算原案の修正を行う主な場合>

- 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
- ⑤事業費の積算が不十分な場合
例：・義務的経費や施設の管理費をはじめとする経常的な経費において年間必要額が確保されていない。
・公共施設の維持保全費について、特段の事情がないにもかかわらず、少なくとも25年度予算と同程度の事業量が確保できていない。
- ⑥特定財源の積算が、国等の補助制度や過去の実績などからみて不十分な場合
- ⑦その他、収支不足額の解消や政策的な観点から最終的な予算案作成のために必要な場合

イ 課題検討事業への移行

総合調整事業であっても、予算編成過程の中で、政策的・財政的な観点から全庁的な議論が必要になった場合は、課題検討事業へ移行します。

(4) 課題検討事業の要求額のみやす

施策の優先順位づけや要求内容の精査をこれまで以上に徹底するため、各局・統括本部からの要求額は、次の基準に基づいて行うこととします。また、要求にあたっては、25年度当初予算における国費の認証状況や、国の26年度予算概算要求基準を勘案し、適切な水準となるよう、十分に検討してください。

- ・要求額のみやす：課題検討事業における25年度の「市債＋一般財源」に、各局・統括本部への財源捻出要請額の2倍を加算した額

(5) 事業評価・事業見直し

共感と信頼の市政運営の一層の推進にあたっては、全職員が常に市民の目線に立ち、絶えず主体的な業務改善に取り組んでいく必要があります。

取組結果については引き続き公表していくことも踏まえ、各区局・統括本部において所管する全事業を本市が担うべき必要性や妥当性についてあらためて厳しく評価・点検し、事業廃止の可否や大幅な転換に踏み込んだ検討を行ってください。

その上で、引き続き本市が実施すべき各事業については有効性や効率性の向上を図るために必要な見直しを確実に実施してください。

<「事業評価・事業見直し取組方針」は【資料3】参照>

(6) 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の活用については、本市への寄附や基金等の取崩しなども含め、団体と十分協議してください。

<「予算編成を進めるにあたっての留意点」は【資料2】参照>

3 26年度執行体制づくりの進め方

前述の前提状況を踏まえ、必要な人員配置を行うにあたっては、新たな機能や体制の強化（ビルド）とあわせて現行体制の見直し（スクラップ）を徹底し、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。

限りある経営資源を真に必要な事業に重点的に投入できるよう、各職場においては、すべての事務・事業について、「廃止が可能か」という視点から、改めて点検・検証してください。

その上で、本市が担うべき行政サービスや新たな事務・事業についても、優先順位を付け、担うべき役割と責任を明確にし、外部化・省力化や最適な分担を図る必要があります。

経営の観点から、執行体制の構築においてもコスト意識を持ち、最小限の体制でより質の高い行政サービスが提供できる組織づくりに向けたリーダーシップを発揮してください。

<「執行体制づくりを進めるにあたっての留意点」は【資料4】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 事業評価・事業見直し取組方針…………… 資料 3
【総務局しごと改革推進課】

- 4 執行体制づくりを進めるにあたっての留意点 …………… 資料 4
【総務局人事組織課】

● 中期的な財政見通し（26～28年度）（一般会計）

<試算の結果>

25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、26年度から28年度までの3か年の収支不足額の合計は、1,470億円です。

<試算の考え方>

1 歳入見込み

（1）市税

- ・ 25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。
- ・ 26年度以降については、年間補正財源は留保していない。
- ・ 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

地方交付税については、市税収入の動向に合わせて試算。

（3）市債

第三セクター等改革推進債を除いた25年度発行額と同額で試算。

（4）特定財源

扶助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

25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、25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、行政運営費・任意的な繰出金

25年度同額で試算。

* 「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

* 自動車取得税の廃止については、代替財源を措置し、地方財政へは影響は及ぼさないとされているため、反映していない

(単位：億円)

項目	25年度 当初予算	26年度 推計	27年度 推計	28年度 推計	26～28年度 3か年累計
歳入	15,370	13,810	13,840	13,930	41,580
一般財源	8,410	8,170	8,130	8,150	24,450
市税	6,980	7,110	7,070	7,100	21,280
地方交付税	230	200	200	200	600
その他（県税交付金等）	1,200	860	860	850	2,570
市債	2,570	1,190	1,190	1,190	3,570
一般的な市債	1,190	1,190	1,190	1,190	3,570
第三セクター等 改革推進債	1,380	0	0	0	0
特定財源	4,390	4,450	4,520	4,590	13,560
歳出	15,370	14,230	14,330	14,490	43,050
人件費	2,070	2,040	2,040	2,030	6,110
うち退職手当	180	150	150	140	440
公債費	1,790	1,900	1,880	1,900	5,680
扶助費	4,000	4,140	4,220	4,330	12,690
義務的な繰出金	1,520	1,540	1,580	1,620	4,740
施設等整備費	1,740	1,740	1,740	1,740	5,220
行政運営費・ 任意的な繰出金	2,870	2,870	2,870	2,870	8,610
土地開発公社廃止に 必要な経費	1,380	0	0	0	0
差引：歳入-歳出	0	▲ 420	▲ 490	▲ 560	▲ 1,470

引き続き徹底した事業の見直し等の行政コストの縮減や財源確保に取り組み、確実に解消

資料 2

予算編成を進めるにあたっての留意点

1 各区局・統括本部原案の作成

各区局・統括本部は、「26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26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、26年度予算のあるべき姿をまず議論したうえで、現場の課題や本市の未来を見据えた予算原案を作成してください。

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、別途配付している「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（平成25年8月22日付市区第225号「区に係る予算編成上の留意点」参照）。

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 現場主義の視点に基づく局原案編成の徹底

各局への配分財源額の算定にあたっては、各事業の26年度所要見込額に対し一定の調整率を乗じていますが、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。それぞれの現場が抱える課題を踏まえ、事業のメリハリをつけながら、配分財源全体を“塊”としてとらえ、「配分された財源全体をどのように活用すれば、市民満足度の向上につながるのか」という視点から十分に議論を尽くしてください。

26年度予算編成では、現場主義の視点から、各区局・統括本部で必要な原案編成が可能となるよう、各局への財源配分に配慮を行っています。この趣旨を十分に理解して、配分財源内での予算原案編成を徹底してください。配分財源超過に対する財源の追加要望は認めません。

※財源配分の考え方

配分財源総額＝「塊」です。現場において真に必要な事業の予算化ができるよう、一部の例外を除き、配分財源の算定の際の所要見込額に拘束されるものではありません。

○主な例外規定 人件費、公債費、扶助費、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

中小企業振興基本条例を踏まえ、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・確保に努めてください。

また、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、本市補助金を活用する事業の市内事業者への発注、本市が経費を一部負担している国等事業主体や本市外郭団体等における市内中小企業への発注促進の要請等に取り組むなど、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 事業評価・事業の見直しの取組

「事業評価・事業見直し取組方針」に示す基本方針に基づき事業の評価・点検と見直しを進めるにあたっては、事業所管課による検討とともに、企画担当課や経理担当課においては各区局・統括本部の全事業を俯瞰し、区局・統括本部全体での事務事業の効率化を進め、複数の所管課や事業にまたがる横断的な課題解決に取り組んでください。

＜「事業評価・事業見直し取組方針」は【資料3】参照＞

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、それを反映した第3期協約などを踏まえた取組を着実に進めてください。また、団体に対する補助金や委託料、無利子貸付など様々な支援についてもあり方を検証し、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) 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、平成24年度包括外部監査の指摘を踏まえ、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。

(2) 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。

(3) 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なども含め、その必要性や活用の考え方を団体と十分協議してください。各区局・統括本部の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。

7 市民利用施設等の利用者負担の考え方

平成24年4月に策定した「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、次のとおり、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と財産管理の適正化

事業に必要な用地の新規取得は原則として行わず、保有土地を活用するとともに、全庁的な資産たな卸しに基づき、各区局が保有する財産（土地・建物）の統廃合等を進め、売却や貸付による歳入の確保に努めてください。

全庁的な資産活用を推進するため、売却益等の一部を各区局予算に還元する「資産活用メリットシステム」の対象を26年度に一般会計の土地等にも拡充（平成25年10月1日施行予定）しますので、各区局において十分検討を進めてください。

また、公有財産の貸付料や使用料については、直近の公示価格等を反映した適切な算定に努めるとともに、22年度から実施している各区局による自主点検の取組を踏まえ、必要に応じて減免などの見直しを行い、歳入の確保に努めてください。

(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26年度予算編成状況や地方財政措置、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 予算に関する情報提供の充実

市民の皆様の信頼に基づいた財政運営を進めるため、より多くの情報を、より早く示すことができるよう、予算に関する情報を積極的に提供します。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。

- ・26年度の市税収入見込額：26年1月中旬
- ・予算議案・予算に関する説明書のホームページにおける公表：26年2月（議案発送後）
- ・市長審査事業の編成経過・補助金一覧の公表：26年3月上旬
- ・事業計画書・審査書・事業評価書のホームページ等における公表
：26年3月下旬（予算案議決後）

事業評価・事業見直し取組方針

1 目的

- (1) 厳しい財政状況の中、事業所管課自らが事業を点検・見直しを行い、効率的な行政運営を実現します。
- (2) 事業評価書・事業見直し一覧を公表することで、市政運営の透明性の向上を図り、市民に対する説明責任を果たします。

2 対象

新規事業を含む全事業

3 方法

各区・局・統括本部が、全事業について点検・評価を行い、評価結果を踏まえて見直しを行います。具体的な作業内容は、次のとおりです。

- (1) **事業評価の実施** … 「事業評価書」の作成（各区・局・統括本部自ら点検・事業評価を実施）
- ア 「事業開始の経緯」、「総事業費」、「事業実績」等項目ごとに整理し、過年度の状況を把握します。また、以下の【事業評価の視点】に基づき点検・評価を行い、個別事業の課題を捉え、対応策及び今後の事業の方向性を検討します。

【事業評価の視点】

(1) 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
(2) 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
(3) 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
(4) 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
(5) 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

イ 当該事業について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外部の視点を反映する仕組みを設けているかを確認し、その結果を記載します。

【新規項目】

⇒ 「中期4か年計画 財政運営2 (3 外部の視点を取り入れた事業評価の実施)」参照

《外部意見を反映する仕組みの例》

- ・外部(市民、学識経験者、企業、関係機関、各種団体)からの評価や意見を積極的に収集している。
- (例) 附属機関、専門委員、懇談会、外部アドバイザー、パブリックコメント、ヨコハマeアンケート
- ・事業実施の過程で、事業対象者と協議の機会がある。
- (例) 区連会に諮り、地域住民の意見を取り入れている。
- 実態調査を行い、より効果的な取組・PRを検討している。

《対象外として扱うものの例》

- ・事業を特定せずに実施している広聴事業(市民の声など)

(2) **事業見直しの実施** … 「事業見直し調書」の作成(事業評価書を活用し、各区・局・統括本部が自ら事業見直しを実施)事業評価結果を踏まえ、以下のとおり方向性を検討します。

- ・ 市が実施する必要性が低い事業 ⇒ 事業の廃止・休止を検討します。
- ・ 課題がある事業・既定の方針等に基づく事業 ⇒ 事業の縮小等※を検討します。

(※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変更等)

見直しを進めるにあたっては、以下の「4 事業見直しの基本方針」で示す事務事業ごとの方向性を踏まえて取り組んでください。また、事業所管課による検討とともに、企画担当課や経理担当課においては、各区局の全事業を俯瞰し、区局全体での事務事業の効率化を進め、複数の所管課や事業にまたがる横断的な課題解決に取り組むこととします。

○ 見直し効果額の考え方

対前年度事業費との比較による算出にとどまらず、次の②③についても見直し効果額に計上してください。

- ① 事業費の削減額 … (例) 節減による内部事務費の削減 など
- ② 事業費の抑制額 … (例) 対象者の増加が見込まれる一方、単価の見直しを実施
(例) 工事内容や工程を精査することで、当初予定していた当該年度支出よりも予算計上額を抑制 など
- ③ 歳入確保による増加額 … (例) 新たな広告料収入の確保 など

(3) **全庁的な視点からの総合調整を実施**

26年度予算編成においても、全庁的な観点からの判断や修正が求められる事項については総合調整を行うこととしており、必要に応じて区・局・統括本部に対して原案作成後の更なる事業見直しの指示や調整を行います。

4 事業見直しの基本方針

(1) 市役所内部経費の見直し（事務の見直し）

ア【事務の集約化・効率化】

各課・事業に共通する内部事務や事務費等は、集約化を検討し、事務の効率化と経費削減を図ること。集約化に取り組んでいる事業は、効果を検証したうえで、更なる効率化、経費節減に繋がるよう改善に取り組むこと。

イ【仕様等の見直し】

過去の実績や費用対効果をふまえ、必要最低限の仕様とすること。謝金・消耗品・印刷製本費・使用料賃借料・備品購入費は、必要最低限の部数・仕様とすること。他課や他事業等との統合も検討すること。

ウ【配付予算の見直し】

配付予算は、可能な限りまとめて計上するなど、配付先での事務効率化が図られるように、配付元と配付先で事前に調整を行うこと。

エ【歳入確保】

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ることとし、保有資産の有効活用、国費や県費の確保、広告料収入等の獲得などに取り組むこと。

(2) 事業の見直し（あり方検討等）

ア【目的の達成→事業廃止】

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は、事業廃止を前提に見直すこと。

イ【重複事業→整理統合】

「事業目的や対象者等が類似するもの」「国・県と類似するもの」は、整理統合や所管部署の一元化を進めること。併せて、執行体制の見直し、内部事務の効率化も図ること。

ウ【事業計画の見直し（平準化）】

厳しい財政状況の中、安全面を考慮しつつ設備更新優先度等を精査し、事業計画を先送り・平準化すること。

エ【検討調査費・モデル事業】

検討調査やモデル事業を行っているものは、検討（モデル実施）の結果を検証したうえで、事業実施の見合わせや中止も含めて今後の事業の方向性を精査すること。

オ【国・県・他都市基準との比較】

市独自に給付や補助水準の上乗せや対象者の拡大等を実施しているものは、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。

カ【不用（決算）額との比較、費用対効果】

執行率の低い（不用額が出ている）事業、費用対効果の低い事業は、原因を分析し、経費を精査すること。

キ【負担金・補助金・交付金の見直しに関する指針】

「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、任意的補助金の新設にあたっては、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。

ク【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、それを反映した第 3 期協約などを踏まえた取組を着実に進めること。また、団体に対する補助金や委託料、無利子貸付など様々な支援についてもあり方を見直し、見直しに取り組むこと。

(3) 民営化・委託化（外部委託・PFI 導入等）

最適な主体（直営・民営）を選択するため、十分な検証をすること。また、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）、PFI の導入の検討など、可能なものから順次実施すること。

(4) 使用料等の見直し（適正な負担割合）

公平性の観点から、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、一部負担を求めること。また、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、適正な負担割合に基づく料金設定を行うこと。

資料4

執行体制づくりを進めるにあたっての留意点

必要な人員配置を行うにあたっては、新たな機能や体制の強化（ビルド）とあわせて現行体制の見直し（スクラップ）を徹底し、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。

限りある経営資源を真に必要な事業に重点的に投入できるよう、各職場においては、すべての事務・事業について、「廃止が可能か」という視点から、改めて点検・検証してください。

その上で、本市が担うべき行政サービスや新たな事務・事業についても、優先順位を付け、担うべき役割と責任を明確にし、外部化・省力化や最適な分担を図る必要があります。

経営の観点から、執行体制の構築においてもコスト意識を持ち、最小限の体制でより質の高い行政サービスが提供できる組織づくりに向けたリーダーシップを発揮してください。

（3 26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。
- 厳しい財政状況等を踏まえ、「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。
- 雇用と年金の接続に伴う再任用制度の運用等の改正により、定年退職者の知識・経験をこれまで以上に活かしていくことが必要です。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】

- 25年度が最終年度である現行中期4か年計画の推進体制について、各組織の課題、局間・区局間の連携状況などを的確に検証してください。その上で、新たな中期計画のもと、施策を展開していくにあたり、機構改革が必要となる場合は、現行の体制を上限として検討してください。
- 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。
- 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。