

各区・局・統括本部長

財 政 局 長
総 務 局 長

平成 27 年度の予算編成・執行体制づくり等について

本市では、新たな中期計画の策定を現在進めており、27 年度予算では、計画が掲げている目標の達成に向けて着実に取り組んでいくことが必要です。また、本年 6 月に「横浜市将来にわたる責任ある財政運営の推進に関する条例」が制定されました。本条例の制定により、これまで以上に、必要な施策の推進と財政の健全性維持を両立させながら、持続可能な財政運営を進めて行くことが求められています。

こういった認識のもとで本市の財政状況を見てみると、国や市内経済は、本年 4 月の消費税率引上げの影響による落ち込みから回復しつつあるものの、国における税制改正の影響等により、27 年度の税収は 26 年度に比べ減収が見込まれる中で、扶助費をはじめとする義務的経費の自然増が見込まれています。財源の自由度が狭まる中で、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、将来世代に過度な負担を先送りしない財政の健全性維持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。

このように厳しい財政状況の中にあっても、新たな中期計画が掲げている目標の達成に向けて着実に取り組んでいくためには、まず、市政の方向性や本市を取り巻く状況を職員全員が自らの問題として十分に理解し、共通の認識として持つことが必要です。そして、この共通認識のもと、これまでの知識や経験を活用しながら、前例にとらわれない大胆な発想も取り入れ、あらゆる知恵と工夫を結集して、全庁的な視点から、執行体制の見直しや歳出の重点化を進めた行財政運営を推進していかなければなりません。

「平成 27 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」(26 年 8 月 28 日政政第 419 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、27 年度予算編成と執行体制づくりに取り組んでください。

1 編成の前提条件

(1) 新たな中期計画の推進

厳しい財政状況の中にあっても、計画が掲げる施策を着実に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、緊急度・優先度を明確にしながら、27 年度に実施することが必要不可欠な事業に、財源を集中させる必要があります。

また、事業の実施にあたっては、全事業で効果を定量的に分析して検証を行うとともに、これまでの事業手法をゼロベースで見直し、市民・企業等との連携・協働、制度や仕組みの改善・創設、新たな財源の確保など、前例にとらわれずに、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。

(2) 中期財政見通し

新たな中期 4 か年計画の策定に合わせて、現行税財政制度や計画の取組事業費などを踏まえ、27 年度から 29 年度までの財政見通しを試算した結果、予算編成の前提となる 27 年度の収支不足見込額は 110 億円、27 年度から 29 年度までの 3 か年合計で 760 億円となっています。27 年度

の収支不足見込額は、直近3か年の予算編成開始時の収支不足見込額（24年度編成：270億円、25年度編成：410億円、26年度編成：420億円）と比べると減少していますが、27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、財政状況は依然として厳しいものであると言わざるを得ません。

＜「中期財政見通し」は【資料1】参照＞

（3）執行体制づくり

厳しい財政状況の中で、新たな市民ニーズに応える行政施策を展開していくためには、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。

将来を見据え、新たな中期計画における重点施策・事業への対応や国の法改正・制度改革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、縦割り発想に陥ることなく、全市的視点に立って事務・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執行することが求められます。

事務・事業の執行にあたっては、限られた人的資源を有効活用する観点から、職員一人ひとりの力やチーム力をさらに高め、組織の総力を結集し対応していくことが不可欠です。

2 27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、施策の推進と財政の健全性維持を両立するため、26年度予算編成に引き続き、現場主義とトップマネジメントの視点に基づいた予算編成を進めます。

具体的には、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 区予算の充実

「地域ニーズ反映システム」及び「区局連携事業」を強化・充実させることで、区と局・統括本部の連携を高め、区が把握した現場の声をよりの確に予算編成に反映させます（平成26年8月22日付市区第171号「区に係る予算編成上の留意点について」参照）。

あわせて、昨年度に引き続き、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」についても、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改善し、市民に情報提供します（平成26年8月22日付市区第170号「区への配付予算の公表等について」参照）。

（2）配分財源内での各区局・統括本部原案編成の徹底

現場主義の観点から、各区局・統括本部において必要な原案編成を可能なものとするため、26年度予算編成に引き続き、厳しい財政状況の中にあっても、所要見込額に対する調整率を配慮しています。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は、そのために必要な財源は、既存事業の見直しや休止、スケジュールの先送りによる財源の平準化など配分財源内で確保するペイ・アズ・ユー・ゴーによって捻出するとともに、後年度負担分についても財源捻出策を明確に示すこと。
- ② 事業の必要性や費用対効果、後年度負担、民間の資金・ノウハウの活用、新たな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などペイ・アズ・ユー・ゴー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26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内容の精査

「施策の推進」と「財政の健全性維持」を両立させていくためには、課題検討事業についても要求内容の精査をこれまで以上に徹底することが必要です。各局・統括本部から財政局に要求を行うにあたっては、27年度に実施することが必要不可欠な事業量に絞り込むとともに、施策の優先順位づけや、後年度負担分も含めた当該事業の実施に必要な財源の捻出方法を、関連施策の見直しなどにより明確に示してください。また、国の補助金を導入して実施している事業については、26年度当初予算における認証状況や、国の27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。

(5) 事業評価・事業見直し

限られた経営資源の中で市民の信頼に応えながら必要な施策を推進するためには、不断に事務事業を見直し、徹底した市役所内部経費の削減や、事務の効率化・適正化に取り組むことが必要です。

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・統括本部の全事業をPDCAサイクルの観点及び本市が担うべき必要性や有効性などの視点から、例外を設けることなく厳しく点検・評価してください。その上で、事務費の徹底した節減はもとより、事業の縮小や廃止の可否に踏み込んだ今後の方向性の検討を行い、必要な見直しを確実に実施してください。

さらに、全庁的に共通する見直しテーマの中で、見直しに一定の期間を要する事業については、中期的な視点から計画的な見直しを実施してください。

<「事業評価・事業見直し取組方針」は【資料3】参照>

(6) 外郭団体等への財政支援の見直し

外郭団体等については、新たな経営に関する方針の策定にあわせて団体への財政支援を必要最小限に見直し、団体との協議を進め、更なる保有資産の活用等に取り組んでください。

また、本市が損失補償を行っている団体の借入金等の借入条件や、市からの公有財産の貸付に係る減免等について再度点検し、必要な見直しに取り組んでください。

<「予算編成を進めるにあたっての留意点」は【資料2】参照>

3 27年度執行体制づくりの進め方

「1 編成の前提条件」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・検証を行ってください。

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・効率化や最適な分担を図る必要があります。

人件費の観点から、執行体制の構築においてもコスト意識を持ち、最小限の体制で最高レベルの行政サービスが提供できる組織づくりに向け、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
【総務局人事課】

● 中期的な財政見通し（26～29年度）（一般会計）

＜試算の結果＞

26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29年度までの4か年の収支不足額の合計は、760億円です。

＜試算の考え方＞

1 歳入見込み

（1）市税

26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ることとし、国の経済成長を勘案して試算しました。各税目で考慮した主な要因は次のとおりです。

*27年度以降については、年間補正財源は留保していません。

- ・ 個人市民税：雇用環境・雇用者報酬の改善傾向等
- ・ 法人市民税：企業収益の回復傾向、26年度税制改正による税率の引下げ
- ・ 固定資産税：27年度における評価替え

（2）地方交付税

26年度見込額から過年度精算分を控除した額をもとに、市税収入等を踏まえて試算しました。

（3）その他（県税交付金等）

地方消費税交付金は、8%への引上げ分のみ見込み、10%への引上げは見込んでいません。

（4）市債

施策の推進と財政の健全性の維持を両立するため、債務返済指数などをもとに、中期的な視点から4か年の市債発行額を6,000億円の範囲で活用することとして試算しました。

* 各年度の具体的な市債発行額は、市税をはじめとした歳入の状況や金利の見込み、施策推進の必要性、横浜方式のプライマリーバランスの状況などを総合的に勘案し、毎年度の予算編成の中で決定します。

（5）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しました。

2 歳出見込み

（1）人件費

26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しました。

※27年度以降の給与等の改定分は見込んでいません。

（2）公債費

過年度の市債発行実績や試算に用いた発行額、今後の経済動向を見込んだ金利に基づき試算しました。

（3）扶助費・義務的な繰出金

26年度当初予算をベースに、これまでの実績や取組、物価上昇等を踏まえて試算しました。

（4）施設等整備費

15か月予算として編成した26年度予算と同額で試算しました。

（5）行政運営費・任意的な繰出金

26年度当初予算と同額で試算しました。

* 本試算は、「中長期の経済財政に関する試算」（内閣府、26年1月）における、より緩やかな成長経路となる場合の経済成長（「参考ケース」：今後10年の平均成長率が実質1%程度、名目2%程度）を見込んで試算しています。

* 「社会保障と税の一体改革」（子ども・子育て支援新制度等）については、27年度以降の「社会保障の充実・安定化」の内容や地方交付税への影響が不透明であるため、27年度以降の内容は歳出には反映せず、歳入においては、地方消費税交付金の増収分は広義の地方交付税を減額する整理としています。

* 29年度を目処として実施される県費負担教職員の給与費等の負担・県からの税源移譲等は反映していません。

(単位：億円)

項目	26年度 当初予算	27年度 推計	28年度 推計	29年度 推計	26~29年度 4か年累計
歳入	14,180	14,470	14,660	14,700	58,010
一般財源	8,410	8,370	8,420	8,480	33,680
市税*	7,180	7,140	7,200	7,290	28,810
うち個人市民税	2,900	2,960	3,000	3,050	11,910
うち法人市民税	660	610	600	630	2,500
うち固定資産税	2,630	2,590	2,610	2,630	10,460
地方交付税	230	130	130	90	580
その他(県税交付金等)	1,000	1,100	1,090	1,100	4,290
市債	6,000億円程度				
	<1,480> 1,400	(1,560)	(1,560)	(1,400)	<6,000> 5,920
特定財源	4,370	4,540	4,680	4,820	18,410
歳出	14,180	14,580	14,880	15,130	58,770
人件費	2,040	2,050	2,040	2,030	8,160
公債費	1,880	1,840	1,890	1,900	7,510
扶助費	4,160	4,340	4,530	4,700	17,730
義務的な繰出金	1,520	1,600	1,670	1,750	6,540
施設等整備費	<2,000> 1,830	2,000	2,000	2,000	<8,000> 7,830
行政運営費・ 任意的な繰出金	2,750	2,750	2,750	2,750	11,000
差引：歳入-歳出	0	▲ 110	▲ 220	▲ 430	▲ 760

* 26年度当初予算の市税収入においては、10億円を年度途中の補正予算のための財源として留保

* 市債・施設等整備費の< >は、25年度経済対策補正を含めた額

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、「平成 27 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 27 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、27 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。

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、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、予算執行時において不適切な事務を行うことがないように、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。特に、補助金の執行については、25 年度の定期監査において意見を附されたことを受け、各補助金の性質・形態等に応じて、適切な内容及び方法により補助事業の執行状況や補助金の活用状況を把握できているか検証してください。

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 27 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。

27 年度予算編成では、26 年度予算に引き続き、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 外郭団体等に対する財政支援の見直し

26年度に外郭団体ごとの新たな経営に関する方針等を策定しますので、以下の視点から団体への財政支援の見直しを進め、予算原案や団体の経営に反映してください。

(1) 外郭団体等保有資産の更なる活用

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、活用を検討してください。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。

(2) 借入金の見直し

損失補償の設定や補助対象となっている借入金等については、金利等の借入条件を点検し、見直しに取り組んでください。損失補償については、本市の将来的な財政負担に影響がありますので、必要額や借入条件について、十分に事前の確認を行ってください。

(3) 公有財産の貸付等の見直し

外郭団体が使用している本市公有財産について、貸付または許可の決定プロセスや減免率が適切なものとなっているか再度点検し、必要な見直しに取り組んでください。

(4) 補助金・貸付金・委託料の見直し

外郭団体等に対する補助金や無利子貸付については、補助等の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必要額等の見直しを行ってください。特に補助金については、「事業評価・事業見直し取組方針」により、重点的に見直しを進めてください。

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、補助対象経費・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。＜「事業評価・事業見直し取組方針」は【資料3】参照＞

6 使用料、利用料金、各種手数料の適正化

市民利用施設などの使用料や利用料金、各種手数料については、市民負担の公平性の観点から、市民の受益と負担の適正化を進めてください。

具体的には、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」などにに基づき、施設運営費など対象経費の削減や利用者増による収入の増加、新たな財源の確保など経営上の工夫を徹底し、そのうえで、使用料等の収入と市税など公費負担のバランスや本市類似・同種施設の状態、他都市の状態などを総合的に勘案し、使用料等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等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。

7 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しましたので、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、過年度の認証状況を踏まえ、適切な水準で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27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) 広告料収入等新たな財源の確保

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、施設命名権収入など新たな財源は、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。

8 公共建築物マネジメントの取組

26年6月に策定した「公共建築物マネジメントの考え方」に基づき、「保全・運営の最適化」、「施設規模の効率化」、「施設の財源創出」を具体化する取組を進めてください。

公共建築物の新築・建替、増築、大規模改修等にあたっては、周辺施設の機能との重複状況、既存施設の利用状況等を確認し、施設の多目的化や複合化、余剰スペースの活用等について、必ず検討した上で、事業化するようにしてください。

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。

- ・27年度の市税収入見込額：27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：27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：27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
：27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・見直しを実施し、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 基本的な考え方

各区・局・統括本部が、全事業について自ら点検・評価を行い、評価結果を踏まえて事業見直しを実施します。今後の事業の方向性について整理・検討することで、事務事業の改善や 27 年度予算に反映させます。

(1) 事業評価の実施…「事業評価書」の作成（各区・局・統括本部が自ら点検・事業評価を実施）

- ◆ 事業評価については、PDCAサイクル「事業概要（Plan）」、「事業実績（Do）」、「評価の視点による点検・検証（Check）」、「自己評価・改善（Action）」を機能させ、事業の有効性や効率性・効果等について、定量的に分析し、検証・評価することにより、事務事業の継続的な改善、見直しに取り組みます。
- ◆ 「評価の視点による点検・検証（Check）」については、必要性、妥当性、有効性、効率性、類似性の5つの視点に基づき点検・検証を行い評価するとともに、事業の課題を捉え、改善策及び今後の事業の方向性を検討し、必要な見直しを実施します。
- ◆ 事業評価書は、年度末（予算確定後）に公表するため、市民から見ても分かりやすい内容とします。

【事業評価の視点】

(1) 必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・社会情勢の変化等により必要性が低下していないか ・市民生活に真に不可欠なものであるか ・当該年度に直ちに行う必要性はあるか
(2) 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・市が事業を実施すべきものか ・民間事業者などで同様の事業を実施していないか ・国・県・他都市と比較して妥当な水準であるか
(3) 有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・上位施策・政策の目標達成に貢献しているものか ・市民サービスの向上に寄与しているか ・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
(4) 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・事業効果に対して事務コストが過大となっていないか ・執行体制、事業手法、経費、内部事務に見直す余地はないか ・外部委託などにより業務効率が図れないか ・適正な受益者負担割合となっているか
(5) 類似性	<ul style="list-style-type: none"> ・関連する事業との集約や整理統合はできないか ・国・県・本市の他事業や民間サービスで代替できるものはないか

(2) 事業見直しの実施

事業評価書を活用し、「事業見直し基本方針」に基づき、全事業を対象とした各区・局・統括本部が自ら取り組む事業見直しを実施します。

また、全庁的に共通する重点見直しテーマを設定し、見直しに一定の期間（複数年）を要する事業等についても、中期的な視点から計画的、定期的に見直しを実施します。

◆ 「事業見直し基本方針」に基づく全事業の見直し…「事業見直し調書」の作成

◆ 重点見直しテーマに基づき全庁的に取り組む事業の見直し…「補助金に関する調書」の作成

前回の補助金等全般の見直しから4年が経過し、補助の必要性や補助金額の適正化等の観点で踏まえた更なる見直しが求められていることから、27年度予算編成に向けた事業見直しの重点見直しテーマは「補助金の見直し」とします。

具体的には、「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）」に基づき、見直しの方向性を整理します。

27年度予算編成に反映できないものについては、新たな中期計画期間中（29年度予算編成まで）に集中的に見直しを実施します。さらに慎重な調整が必要なものについては、継続的に見直しを実施します。

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は、各区局の全事業を俯瞰（ふかん）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。**

●事業評価結果を踏まえた、方向性の検討例

- ・【必要性】 社会情勢の変化等により、必要性が低下した事業 ⇒ 事業の廃止を検討します。
- ・【妥当性】 国・県・他都市と比較して対象等を拡大している事業 ⇒ 事業の縮小を検討します。
- ・【有効性】 上位施策・政策の目標達成に寄与しない事業 ⇒ 事業計画や事業の優先順位を見直します。
- ・【効率性】 事業効果に対して、事務コストが過大な事業 ⇒ 事業の縮小・事務の集約を検討します。
- ・【類似性】 関連する事業が複数ある事業 ⇒ 事業の集約・統合を検討します。

●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ます。

	考え方	具体的取組例
歳出	① 事業費（市債＋一般財源）の削減額	・節減により、内部事務費を削減 ・体制の見直しにより、研修開催費を削減 ・実績に基づき、事業費を削減 など
	② 事業費（市債＋一般財源）の抑制額	・対象者の増加が見込まれるため、単価を見直し、当初予定していた増加額を抑制 ・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額よりも予算計上額を抑制 など
歳入	③ 歳入の増加額（市債＋一般財源の削減）	・新たな広告料収入を確保 ・事業スキームを見直すことで、より補助率の高い国庫補助金を確保 など

次頁あり

◆ **市役所内部経費の見直し**

1 【事務の効率化・集約化・整理統合】

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。

2 【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、配付元と配付先で調整を行うこと。また、配当物品等についても精査すること。

3 【内部事務・経費の精査】

内部事務や出張等について、精査すること。会議等における食糧費は、原則として廃止または縮小すること。

4 【体制の見直し】

必要最低限の人員に抑制するなど、効率的・効果的な執行体制とすること。

5 【手法の変更・見直し】

従来の形式にとらわれることなく、質・量の面から最適な手法を選択、又は、新たな手法へ転換することにより効率化・簡素化すること。

6 【仕様等の見直し】

謝金・消耗品・印刷製本費・使用料賃借料・備品購入費等は、必要最低限の部数・仕様とすること。

7 【在庫の有効活用】

新たな備品等の購入前に、YCAN 上の再利用物品コーナー、庁内リサイクル備品登録台帳等を確認し、在庫の積極的な活用により新規購入を抑制すること。

8 【不用(決算)額との比較】

実績に基づき執行率の低い(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。

9 【計画の見直し(平準化)】

内部事務における事業計画を見直すこと。また、計画に基づき執行しているものも最新の状況を踏まえ、優先順位を精査し、平準化すること(前年度の執行の工夫により、後年度負担や総経費の減も含む。)

10 【歳入の確保】

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、使用料収入、広告料収入等の獲得に取り組むこと。

◆ **民営化・委託化**

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。

◆ **使用料等の見直し**

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上で、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。

【裏面へ続く】

◆ 事業の見直し

1 【事業の集約化・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、整理統合を行うこと。また、区局内のみならず、区局を越えて所管部署の一元化を進めること。

2 【社会情勢の変化、目的の達成】

社会情勢の変化等により必要性が低下したもの、新しい施策に基づき別の(代替)事業ができていないもの、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。また、廃止・縮小に向けたスケジュールを確認すること。

3 【検討調査費・モデル事業の効果検証】

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決定すること。

4 【手法の変更・見直し、主体・執行体制の見直し】

各事業の手法や広報・普及啓発方法は、従来の形式にとらわれることなく、質・量の面から最適な手法を選択し、効率化・簡素化すること。また、新たな手法への転換を検討し、公益上必要性が高いとはいえない事業は、主体や執行体制を見直すこと。

5 【仕様等の見直し】

過去の実績や費用対効果を踏まえ、特に単価や数量を見直すなど、必要最低限の仕様とすること。委託の仕様についても内容を十分に精査し必要最低限の仕様とすること。

6 【在庫等の有効活用】

ガイドブックや啓発物品など年度や所属を越えて利用できるものについては、可能な限り在庫を利用すること。また、新たな施設を設ける際は必要性を十分に検討したうえで、原則として既存施設を有効活用すること。

7 【不用(決算)額との比較】

実績に基づき、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。

8 【国・県・他都市基準との比較】

市独自の給付、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、引下げ等の見直しを行うこと。また、市民一人当たりの事業費が他都市等に比べて高いものは、引下げ等の見直しを行うこと。

9 【事業計画の見直し(平準化)】

安全面を考慮しつつ設備更新や修繕優先度等を精査し、事業計画を見直すこと。また、計画に基づき執行しているものも最新の状況を踏まえ、平準化すること(前年度の執行の工夫による後年度負担や総事業費の減も含む。)

10 【歳入の確保】

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に取り組むこと。

11 【補助金等の見直し】

「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)」に基づき負担金等を精査すること。特に、任意的補助金の新設にあっては、可能な限り3年程度の終期設定を行い、長期化・常態化しているものは当初の目的・効果が薄れていないか検証し、廃止又は縮小すること。補助率は原則として1/2以内とすること。また、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。

また、補助金(19節)として支出していなくても、補助、支援等を目的とした奨励金や謝金などについても同様に見直しを行うこと。

12 【外郭団体等に対する財政支援の見直し】

新たな経営に関する方針の策定にあわせて団体への財政支援を必要最小限に見直し、団体との協議を進め、更なる保有資産の活用に取り組むこと。また、本市が損失補償を行っている団体の借入金等の借入条件や、市からの公有財産の貸付に係る減免等について再度点検し、必要な見直しを行うこと。

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・検証を行ってください。

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・効率化や最適な分担を図る必要があります。

人件費の観点から、執行体制の構築においてもコスト意識を持ち、最小限の体制で最高レベルの行政サービスが提供できる組織づくりに向け、リーダーシップを発揮してください。

（3 27年度執行体制づくりの進め方 より抜粋）

- 「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」「類似性」の視点から、全ての事務事業を再点検してください。
- 人件費抑制にも留意し、「緊急性」という観点からも、真に必要な事業か否かを判断してください。

【職員配置について】

- 全ての区局・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制度の導入など、最適な実施主体・手法を検討してください。
- 各業務所管局において人員配置を検討する際には、業務量の正確な把握及び積算を行うとともに、集約化によるスケールメリット等も比較考量し、効率的・効果的な配置に努めてください。
- 国や県からの権限移譲を伴う業務移管については、その動向に注視しながら、移管時期・内容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ため、再任用職員の活用を進めてください。

【機構改革について】

- 新たな中期計画の重点施策を着実に推進するための組織・機構改革については、現在、全体プロジェクトにおいて検討中です。各区局において、個別に機構改革を検討する際には、全体プロジェクトにおける検討内容と整合を図り、必要な組織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も、機構改革の検討要素としてください。