

各区・局・統括本部長

財 政 局 長
総 務 局 長

平成 31 年度の予算編成・執行体制づくり等について

本市では、現在、「中期 4 か年計画 2018～2021」の策定を進めており、31 年度予算編成では、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。中期 4 か年計画期間では、2019 年をピークに人口減少に転じ、高齢化率も上昇するなど、これまで経験したことのない社会状況を迎えることが見込まれている一方で、国際的なビッグイベントが相次いで開催されるなど、本市の魅力を発信し、経済を活性化させ、都市の持続的な成長・発展を実現させていくことが必要です。

こうした認識のもとで、本市の財政状況を見てみると、31 年度の市税収入は、県費負担教職員の税源移譲に伴う平年度化の影響や日本経済全体の緩やかな景気回復基調を背景として、30 年度に比べ増収が見込まれています。しかし、扶助費をはじめとする義務的な経費が対象者数の増等により年々増加していることや、都市インフラや公共建築物といった公共施設の老朽化の進行に対し、的確に対応していく必要があり、現行税財政制度などを基にした 中期的な財政見通しによる 31 年度の収支不足額は 500 億円 となっています。

このような状況を共有しながら、31 年度は「中期 4 か年計画 2018～2021」の 2 年目として、計画の着実な推進に向けた予算を編成していきます。具体的には、30 年度までの成果や「平成 31 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」（平成 30 年 8 月 31 日付政第 487 号）を踏まえつつ、国際的なビッグイベントの開催を契機としたハード・ソフト両面からの都市の魅力向上や、31 年 10 月の消費税率引き上げやそれに伴い実施される国の社会保障施策にも適切に対応するなど、引き続き「施策の推進」と「財政の健全性の維持」の両立を図る予算編成に取り組みます。

そのためには、職員一人ひとりが市政や財政状況をしっかりと認識し、知識や経験を最大限発揮し、これまで以上に全庁的な視点を持って執行体制の見直しや事業の選択と集中による歳出の重点化を強力に進めていくことが重要です。

31 年度予算編成や執行体制づくり等については、以下の内容に沿って取り組んでください。

1 編成の前提条件

(1) 中期 4 か年計画を踏まえ、重点的に進めていく施策・事業への財源の集中

31 年度に実施することが不可欠な事業に財源を集中するため、これまでの手法をゼロベースで見直し、市民・企業等との更なる連携・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とともに、これまでに蓄積されたデータを積極的に活用することなどにより、緊急度・優先度を明確にしながら、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等、必要な財源を捻出する必要があります。

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) 不断の行政改革の推進と効率的・効果的な執行体制づくり

厳しい財政状況の中で、中期 4 か年計画に掲げた重点的に進めていく施策や事業等を着実に実施していくためには、不断の行政改革に取り組むとともに、スクラップ・アンド・ビルドを基本とした 効率的・効果的な執行体制としていくことが必要です。

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、事務・事業の優先順位を明確にし、計画的に執行することが求められます。

また、事務・事業執行にあたっては、限られた人的資源を有効活用するためにも、職員一人ひとりの力やチーム力の向上に向けて、責任職の各職位で職場マネジメントがしっかりと機能するよう各区・局統括本部長がリーダーシップを発揮してください。

2 31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で、政策のアクセントとバランス、施策・事業の緊急度・優先度に基づいた予算を編成するため、現場主義とトップマネジメントの視点に基づく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、原案の修正・審査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	原案の計上状況の確認、修正・審査、課題検討事業への移行を実施

ウ 各区局・統括本部からの副市長再説明の実施

市長審査（12月予定）終了後、予算原案の内示（財政局案）を行います。この中で、政策的な観点から課題がある事業については、各区局・統括本部からの再説明を実施します。

エ 区に関する予算の充実

地域課題が複雑・多様化する中で、現場主義を実現する観点から、各区が把握しているニーズを予算等に反映できるよう、区局・統括本部の連携を、これまで以上に高めていく必要があります。

「横浜市区役所事務分掌条例」に基づく「区提案反映制度」の趣旨を踏まえ、区局間における十分な協議を行った上で各局・統括本部は区からの提案内容を最大限尊重し、予算や制度への反映に努めてください。

また、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、各局・統括本部は、区が把握した地域課題によりきめ細かく対応できる区配予算となるよう、事業内容や取扱いの見直しを行う等改善に努めてください。

さらに、個性ある区づくり推進費（自主企画事業費）について、地域の身近な課題やニーズに迅速かつ、きめ細かく対応していくための予算であることを踏まえ、自主企画事業費の総額を維持しつつ、各区に共通する事業の一部について、別に区分するなどの整理を行います。その上で、区においては、区の自主性を発揮し、事業内容や事業手法が硬直化しないよう、予算編成に取り組んでください。

<参照>

- ・平成30年8月17日付市区第196号「区への配付予算の公表等について」
- ・平成30年8月17日付市区第202号「区に係る予算編成上の留意点について」

オ データを活用した政策形成・事業計画の推進のための予算編成の実施

効果的かつ効率的な市政運営を進めるため、よりデータを重視した政策形成・事業計画の立案を推進します。各区局においては、データ活用に対する職員のマインド向上に努め、各事業における事業課題の適切な把握や事業効率・費用対効果の最大化に向け、従来以上にデータの収集・活用・分析に取り組み、その成果を予算要求・原案編成に生かしてください。

(2) 配分財源内での各区局・統括本部原案編成の徹底

31年度予算に真に必要な施策・事業に財源を集中するとともに、31年10月の消費税率引き上げに伴うコスト増を考慮し、適切に見込んでください。なお、各区局・統括本部による原案編成段階では、31年度予算編成においても30年度予算編成同様の調整率を設定します。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。

< 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にあたっては、同じ目的を持って実施している他事業からの転換を基本とすること。また、30年度予算からの事業費の増額を行う場合は、原則として、そのために必要な財源を、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

～各区局・統括本部原案の確認、修正・審査、課題検討事業への移行～

全庁的な視点からの総合調整の段階では、次のような場合に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・審査を、必要に応じて行います。

なお、総合調整事業であっても、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。

< 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。
- 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 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

(4) 課題検討事業の要求基準の設定

厳しい財政状況の中で、施策の優先順位づけや要求内容の精査を徹底するため、30年度予算編成同様に、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。基準を超えた要求は、あくまで“参考”という位置づけとします。

さらに、要求にあたっては、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すとともに、国の補助金を導入して実施している事業については、30年度当初予算における国費の認証状況等を勘案し、適切な水準となるよう、十分に検討してください。

【要求基準の算定式】

$$\begin{aligned} & (\text{課題検討事業 30年度当初予算「市債＋一般財源」} + \text{31年度財源配分の削減努力分}) \\ & \times 1.05 \text{ 倍} + \text{債務負担等の増分} \end{aligned}$$

(5) 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、職員一人ひとりが常にコスト意識をもち、不断に事務事業を見直し、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。29年度事業の評価結果や「事業見直し取組方針」に基づき、各区局・統括本部の全事業を、PDCAサイクルの観点から、例外を設けることなく厳しく点検してください。その上で、事業の縮小や廃止にも踏み込んだ検討を行い、必要な見直しを確実に実施してください。取組結果については、引き続き公表していきます。

<「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

外郭団体及び関係団体（以下「外郭団体等」という。）が保有する資産の活用等について、引き続き取り組むとともに、補助金等の財政支援が必要最小限になっているか、改めて検証してください。

また、本市貸付金については、外郭団体等の財務状況から判断し、可能な限り前倒しで償還するよう調整を進めるとともに、より低利な条件での民間金融機関への借換えの検討を引き続き行ってください。本市が損失補償を行っている借入金については、金利等の借入条件を改めて点検し、見直しの検討を行ってください。

さらに、市からの公有財産の貸付に係る減免理由や減免率について再度点検し、必要な見直しを行ってください。

<「予算編成を進めるにあたっての留意点」は【資料2】参照>

3 31年度の執行体制づくりの進め方

中期4か年計画に掲げた重点的に進めていく施策や事業等を着実に実施していくため、体制の強化とあわせて現行体制の見直しを徹底しながら、次の3つの方針を踏まえて執行体制づくりを進めます。

- ① 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、全ての事務・事業について、「廃止が可能か」という視点から、改めて検証すること
- ② 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、担うべき役割と責任を明確にし、外部化や民間との最適な分担を推進すること
- ③ 既存の事務・事業の進め方や費用対効果などについて、予算と業務量の面から改めて検証し、更なる効率化や省力化を徹底すること

<「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 中期的な財政見通し（30～33年度）（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 事業見直し取組方針…………… 資料3
【総務局行政・情報マネジメント課】

- 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（30～33 年度）（一般会計）

< 試算の考え方 >

1 歳入見込み

（1）市税

30 年度収入見込額をもとに、過去の実績、税制改正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。各税目で考慮した主な要因は次のとおり。

* 「これからのみどりの取組[2019-2023]」の財源の一部として、同期間での横浜みどり税収入を見込んで試算。
（平成 30 年第 3 回市会定例会に横浜みどり税条例改正議案を提案）

* 31 年度以降については、年間補正財源は留保していない。

- ・ 個人市民税：本市将来人口推計、雇用環境の改善傾向等
- ・ 法人市民税：企業収益の拡大傾向、28 年度税制改正による税率の引下げ
- ・ 固定資産税：33 年度における評価替え

（2）地方交付税

30 年度見込額をもとに、市税収入等を踏まえて試算。

（3）その他（県税交付金等）

地方消費税交付金は、消費税率 10%への引上げを見込んで試算。

（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、中長期的な視点から計画期間中の公債費元金の範囲で計画的に活用し、横浜方式のプライマリーバランスについて、「4か年（30～33 年度）通期」での均衡を確保することとして試算。

* 計画期間中の各年度の市債活用額は、社会経済情勢等の変化を踏まえ、各年度の予算編成の中で整理します。

（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。

2 歳出見込み

（1）人件費

30 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。

* 31 年度以降の給与等の改定分は見込んでいない。

（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。

（3）扶助費、義務的な繰出金

30 年度当初予算をベースに、これまでの実績（29 年度決算等）や取組、物価上昇等を踏まえて試算。

（4）施設等整備費

32 年度完成を目指し進めている事業の進捗や、計画期間中の市債活用額について、横浜方式のプライマリーバランスを 4 か年（30～33 年度）通期での均衡を確保しながら、必要な投資を計画的に着実に進めることとし試算。

（5）行政運営費・任意的な繰出金

30 年度当初予算と同額で試算。

* 本試算は、「中長期の経済財政に関する試算」(内閣府、30年7月)における、経済が足元の潜在成長率並みで推移する場合の経済成長(「ベースラインケース」:今後10年の平均成長率が実質1%強、名目1%台後半程度)や、横浜市将来人口推計(29年12月公表)を見込んで試算。

* 「社会保障と税の一体改革」については、31年度以降の「社会保障の充実・安定化」の内容が不透明であるため、31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と広義の地方交付税の減額を見込んで試算。

また、国の「経済財政運営と改革の基本方針2018(30年6月15日閣議決定)」等に基づく幼児教育無償化については、消費税率引き上げに合わせて31年10月から全面实施される予定だが、実施に伴う財源措置等が未定であるため、歳入歳出には反映していない。

(単位:億円)

項目	30年度 当初予算	31年度 推計	32年度 推計	33年度 推計	30~33年度 4か年累計
歳入	17,300	17,080	16,950	17,110	68,440
一般財源	10,060	9,920	10,140	10,170	40,290
市税	8,110	8,340	8,370	8,370	33,190
うち個人市民税	3,870	4,020	4,080	4,120	16,090
うち法人市民税	540	550	510	450	2,050
うち固定資産税	2,700	2,760	2,790	2,800	11,050
地方交付税	220	190	130	130	670
その他(県税交付金等)	1,730	1,390	1,640	1,670	6,430
市債	1,720	1,720	1,260	1,260	5,960
特定財源	5,520	5,440	5,550	5,680	22,190
歳出	17,300	17,580	17,320	17,520	69,720
人件費	3,620	3,650	3,630	3,630	14,530
公債費	1,920	1,860	1,870	1,870	7,520
扶助費	4,870	5,110	5,280	5,440	20,700
義務的な繰出金	1,570	1,640	1,690	1,730	6,630
施設等整備費	2,470	2,470	2,000	2,000	8,940
行政運営費・任意的な繰出金	2,850	2,850	2,850	2,850	11,400
差引: 歳入-歳出	0	▲ 500	▲ 370	▲ 410	▲ 1,280

不断の行財政改革等による経費縮減・財源確保等の徹底や、多様な公民連携手法・民間資金活用の検討・導入、施策の「選択と集中」や事業の平準化などに取組み、確実に解消

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、「31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31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、本市の厳しい財政状況に対する認識を区局・統括本部全体でしっかりと共有したうえで、中期4か年計画の2年目となる31年度予算の方向性を議論し、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。

また、各局・統括本部は、28年4月に施行された「区役所事務分掌条例」及び「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、各区が把握しているニーズをより反映することができるよう、区の意向は、「可能な限り、実現する」という視点に立って、関係区と調整を進め、予算原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ことが必要です。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。

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31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。

31年度予算編成では、30年度予算編成同様の調整率を設定しています。これは、厳しい財政状況の中で、31年度予算に真に必要な施策・事業に財源を集中するためには、現場主義の視点から各区局・統括本部において必要な原案編成に配慮しながら、全庁一丸となった財源捻出の取組が不可欠であることによるものです。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。

また、課題検討事業についても、施策の優先順位づけや要求内容の精査を徹底するため、30年度予算編成と同様に、各局・統括本部からの要求額に基準を設定することとし、基準を超えた要求は“参考”という位置づけとします。

※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。

公共事業の予算編成に当たっては、年間を通じて、工事量や設計・測量等の業務量が平準化するよう発注時期に配慮してください。特に、例年工事量が少ない4月から6月のいわゆる端境期についても本市からの発注量が確保できるよう、事業の目的を実現するために必要な工期を確保することに伴う債務負担行為を適切に設定することで年度を跨ぐ発注に取り組むなど、発注・施工時期の平準化に一層努めてください。

また、本市補助金を活用する事業の市内事業者への発注はもとより、補助金を活用する工事等に対する前金払いの活用促進、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 障害者就労支援施設等からの優先調達の推進

「横浜市における障害者就労施設等からの物品等の調達方針」を踏まえ、障害者就労施設等からの優先的な物品等の調達に努めてください。

6 外郭団体等への財政支援の見直し

以下の視点から外郭団体及び関係団体（以下「外郭団体等」という。）への財政支援の見直しを進め、予算原案や外郭団体等の経営に反映してください。

また、横浜市外郭団体等経営向上委員会からの指摘を踏まえ、協約マネジメントサイクルの推進を軸とした、外郭団体等の財務改善に向けた取組を着実に進めてください。

(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、積極的に活用を検討してください。

各区局・統括本部の予算原案において、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・貸付金・委託料の見直し

外郭団体等に対する補助金や貸付については、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、「事業見直し取組方針」を踏まえ、重点的に見直しを進めてください。

本市から貸付を受けている外郭団体等については、財務状況から判断し、可能な限り前倒しで償還するよう調整を進めるとともに、より低利な条件での民間金融機関への借換えの検討を引き続き行ってください。

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。

＜「事業見直し取組方針」は【資料3】参照＞

(3) 借入金の見直し

損失補償については、本市の将来的な財政負担に影響を及ぼす場合もありますので、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。

7 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、「市民利用施設等の利用者負担の考え方」などに基づき、施設の利用状況や経営状況を市民に対し積極的に公表しながら、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・同種施設の状況、他都市の状況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。

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について点検し、達成目標を設定して、徴収すべき歳入の確保に引き続き努めてください。

また、確実に未収金を減らすため、「未収債権整理促進のための取組方針(平成22年6月18日市長通知)」に基づき、的確な債権管理を行ってください。

具体的には、制度の周知や適正な審査・確認を徹底するとともに、納付しやすい環境の整備を進めるなど滞納発生の未然防止策を講じてください。そして、未納が発生した早い段階から適切に対応できる対策の充実を図り、法的な手続きの的確な履行等に取り組んでください。さらに、専門人材の活用を推進するなど未収債権回収に向けた仕組みづくりを進めてください。

なお、的確な債権管理に向けた効果的・効率的な対策を講じるための経費は確実に計上してください。

(2) 資産の利活用の推進と財産管理の適正化

個々の資産の特性に応じ保有土地の活用を推進するため、本年12月に土地情報を公表します。利活用が可能と考える資産については、公共公益的な利用をはじめ、民間事業者のノウハウも活用するなどして積極的に売却や貸付を行い歳入の確保に努めてください。また、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」を活用した区局連携等の取組をより一層進めてください。あわせて、長期貸付地についても契約内容や履行の確認・見直しを必要に応じ行うとともに、借受人に買受勧奨を行う等、財源確保の観点にも十分留意して取組を進めてください。

さらに、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及び必要に応じた減免の見直しを実施するとともに、各区局による自主点検の取組を踏まえ、所管財産が適切に管理・利活用されているかの視点に基づき、歳入の確保に努めてください。

そのほか、公共建築物や都市インフラを含む既存施設についても有効活用を進め、用地や施設上部等の公共空間の利用などにより、新たな財源捻出の取組について具体的に検討してください。

(3) 国・県費等

30年度の国当初認証額は、本市の予算計上額に満たない状況となっており、予算の執行において様々な調整が必要になっています。国や県の予算についての情報収集を行い、獲得が可能な国費等は最大限確保することが必要ですが、30年度の認証状況を踏まえ、適切な水準で見込むとともに、見込んだ財源は、予算執行に影響を与えないよう、確実に確保してください。

また、国・県の31年度予算編成状況や地方財政措置、制度改正、31年10月に予定されている消費税率10%引き上げへの対応などについては、本市の歳入予算、歳出予算の両面において、適切に反映、対応していく必要があります。したがって、所管省庁等からの情報収集については、例年以上に積極的に取り組み、事前に十分な庁内調整を実施するなど、的確な対応を図ってください。

(4) 広告料収入、横浜サポーターズ寄附金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よる施設命名権収入の確保等について引き続き積極的に取り組むとともに、横浜サポーターズ寄附金についても、広報・PR等の強化や新たな寄附メニューの拡充等により、積極的に取り組んでください。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。

9 公共建築物マネジメントの取組

「公共施設管理基本方針」や「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、「横浜市公共建築物の再編整備の方針」等に基づき、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、必ず検討し再編整備検討専門会議の審議を受けてから予算化してください。

また、こうした事業の実施にあたっては、国庫補助金等の確保や公共施設等適正管理推進事業債等の積極的な活用に取り組んでください。

10 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。

11 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、予算に関する情報提供を着実に進めます。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（ホームページへの掲載等）に努めてください。

なお、31年度予算から、より早期の情報提供に努めるため、これまで予算案議決後としていた事業計画書の公表を2月中旬に早めます。

- ・ 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：31年2月（議案発送後）
- ・ 事業計画書のホームページ等における公表：31年2月中旬
- ・ 市長審査事業の予算編成過程・補助金一覧のホームページ等における公表：31年2月下旬
- ・ 課題検討事業審査書のホームページ等における公表：31年3月下旬（予算案議決後）

1 趣旨

- (1) 限られた経営資源の中でも、市民の信頼に応えながら必要な施策を推進するため、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・適正化に取り組みます。
- (2) 歳出を抑制・削減するという視点のみではなく、生産性や市民サービスの向上など、事業の質を高めるという視点からも事業見直しに取り組みます。
- (3) 各区局統括本部が自ら取り組んだ事業見直しを一覧で公表することによって、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すとともに、効果的なPDCAサイクルにつなげます。

2 対象

全事業

3 事業見直しの実施

「事業評価書」を活用して実施した平成 29 年度事業の評価や、平成 30 年度の事業実施の状況を踏まえ、各区局統括本部自ら、今後の事業の方向性を整理します。その方向性と事業見直しの様々な視点（「事業見直しの視点」参照）を踏まえながら、徹底した事業見直しを実施し、31 年度予算編成に反映させます。

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。

「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項（27 年 8 月総務省通知）」では、定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて点検を実施することが求められています。

そこで、中期的な視点で取り組むテーマとして、国から例示されている業務をはじめ、各事業において業務の内容や状況を踏まえ、委託等の事業手法について検討してください。

●「事業見直しの視点」を踏まえた全事業の見直し…「事業見直し調書」の作成

「事業評価書」で整理した事業の方向性や「事業見直しの視点」に基づき、全事業を対象として、各区局統括本部が自ら事業見直しに取り組みます。

【見直し効果額の考え方】

	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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 節減により、内部事務費を削減 ・ 回数の見直しにより、研修開催費を削減 ・ 実績に基づき、事業費を削減 ・ 費用対効果を踏まえ、単価・数量を精査 など
	②	事業費(市債+一般財源)の 抑制 額	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象者の増加が見込まれるため、単価を見直し、<u>当初予定していた増加額を抑制</u> ・ 工事内容や工程を精査することで、<u>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</u> など
歳入	③	歳入の増加 額 (市債+一般財源の削減)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな広告料収入等を確保 ・ 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

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

●事業見直しの視点

◆ 市役所内部経費の見直し

1 【内部事務の精査】

内部事務・経費の必要性を改めて精査し、必要性が低いものについては、縮小または廃止すること。

Ex: 出張回数・人数の精査、電話回線の契約見直し、定期購読費の精査

2 【内部事務の集約化】

複数の課・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。

Ex: 複数のリース契約の統合、既存の研修やセミナーの合同開催

3 【体制の見直し】

効率的・効果的な執行体制にすることで、必要最低限の人員に抑制すること。

Ex: アルバイト・嘱託員雇用の人員数や日数の抑制

4 【手法の変更・見直し】

慣例にとらわれることなく、質・量の両面から最適な手法を選択し、効率化・簡素化すること。

Ex: 執務室のレイアウト変更等委託で実施していたものを自前で実施、再リースに該当する車両の買取り

5 【仕様の見直し】

委託内容・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。

Ex: 委託や工事の仕様の見直し、印刷や配送単価の見直し、仕様書の積算方法の見直し

6 【在庫の有効活用】

新たな備品等を購入する際は、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を行うこと。

Ex: 整備計画の見直しによる備品費の削減、備品の再利用

7 【執行残(決算)額との比較】

執行率の低い(執行残額が出ている)事業、費用対効果の低い事業は、29 年度決算を踏まえた事業評価結果や、直近の実績等を基に原因を改めて分析しなおし、経費の精査を徹底すること。

Ex: 申請件数の実績に基づいた経費の削減、実績に基づいた光熱水費の削減、費用対効果を踏まえ単価・数量を精査

8 【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る、後年度負担や総経費の減も含む。)

Ex: 改修計画の見直しによる経費の抑制、業務スケジュールの平準化

9 【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、資産の利活用の推進、使用料収入、広告料収入等の獲得に取り組むこと。

Ex: 自動販売機の目的外使用から貸付け契約への変更、窓口案内板や各種広報印刷物への広告掲載

◆ 民営化・委託化

最適な主体(直営・民営)を選択するため、十分な検証を行うこと。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)、など、可能なものから順次実施に向け検討すること。

Ex: 公立施設の民間移管、公立施設を廃止し民設民営の施設を新設

◆ 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。

Ex: 使用料の改定

◆ 事業の見直し

1 【社会経済情勢の変化、目的の達成】

社会経済情勢の変化等によりニーズが失われたもの、事業目的が既に達成されたもの、新しい施策に基づき別の(代替)事業ができていもの、執行実績・利用実績が低調に推移するものは、事業廃止を前提に見直すこと。

Ex: 市民ニーズを満したたので事業を廃止、事業実績を踏まえ一定の成果があったので事業を一部廃止

2 【政策・施策への有効性】

中期計画に掲げた事業の目的や目標を達成するために必要かつ適切な事業となるよう、事業評価を踏まえ、その内容や実施方法を見直すこと。

3 【事業の集約化】

「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。

Ex: 同様の事業を行っている既存事業に委託を一本化する、既存の事業に普及啓発事業を統合する

4 【手法の変更・見直し、主体・執行体制の見直し】

各事業の手法は、従来の形式にとらわれることなく、コスト削減や質の向上の面から最適な手法を選択すること。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。

Ex: 同じ目的の国事業への移行、改修整備から修繕対応へ変更

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。

Ex: 広報刊行物のページ数の削減、会議の開催回数の削減、委託項目の精査、費用対効果を踏まえ単価・数量を精査

6 【在庫等の有効活用】

広報印刷物や啓発物品など、年度や所属を越えて利用できるものについては、可能な限り在庫を活用すること。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。

Ex: 事業の普及啓発にリーフレットの在庫を活用、改修による既存施設の再利用

7 【執行残(決算)額との比較】

執行率の低い(執行残額が出ている)事業、費用対効果の低い事業は、29年度決算を踏まえた事業評価結果や、直近の実績等を基に原因を改めて分析しなおし、事業内容の改善や経費の精査を徹底すること。

Ex: 実績に基づき研修の開催回数を削減、申請件数に基づいた補助金の削減

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。

Ex: 国の助成額の改正に伴った市助成額の見直し

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。)

Ex: 設計スケジュールの見直し、事業の優先順位の精査

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、資産の利活用の推進、国費や県費の確保、広告料収入や横浜サポーターズ寄附金等の獲得に取り組むこと。

Ex: 国・県の補助金の活用、協賛金の確保、使途の明確化や寄附メニューの拡充による横浜サポーターズ寄附金の活用

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(27年4月 23日改正)」、「29年度の執行状況」に基づき補助金等を重点的に精査すること。特に、任意的補助金にあつては、見直し指針に示されている基準に従って、終期の設定等、適切な補助金の運営を行うこと。

Ex: 所期の目的を達成したことによる廃止、補助率の見直し

12 【外郭団体等に対する財政支援の見直し】

外郭団体等が保有する資産の活用等に引き続き取り組むとともに、財政支援が必要最小限になっているか、改めて検証すること。

また、本市が損失補償を行っている外郭団体等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理由や減免率について再度点検し、必要な見直しを行うこと。なお、本市貸付金のより低利な金融機関への借換えについても、引続き検討を行うこと。

Ex: 執行状況に基づいた補助金の削減、委託料の見直し、本市貸付金償還額の見直し

《中長期的に（継続的に）取り組むことで効果が得られるもの》

◆【保有資産の適正管理・戦略的活用】

- 「資産活用基本方針」を踏まえ、資産の利活用を進めること。具体的には、公共公益的な利用の検討のほか、資産活用メリットシステム等を活用した売却やガイドライン等に沿った貸付、長期貸付地の借受人への買受勧奨等による財源確保のほか、ガイドラインに基づく用途廃止施設の多角的な検討に取り組むこと。また、適正な資産管理を図りながら、更なる利活用可能資産の抽出に取り組むこと。
- 学校や市民利用施設等の建替え等にあたっては、「横浜市公共建築物の再編整備の方針」等に基づき、多目的化や複合化の再編整備について、再編整備検討専門会議の審議等により全庁的な視点から十分に検討すること。
- 公共空間の民間活用を積極的に促すことで、持続可能な賑わいを創出するとともに、活用に伴う事業収益等を公益に還元する仕組みを検討し、公共施設の管理費縮減に努めること。
- 全ての市民利用施設でコスト削減や利用者増の工夫などに取り組み、持続的な運営改善を図るとともに、区局の所管財産については、自主点検等による管理の適正化に努めること。
- 「横浜市公共施設管理基本方針」に沿って策定する、施設群ごとの「保全・更新計画」は、中長期的な視点に立ち、施設の長寿命化や、保全・更新工事の平準化等を十分検討した計画とすること。実際の保全・更新工事にあたっては、計画に沿いつつ、確実に施設の点検・診断を行い、優先順位づけや、他施設とのバランスをとることで、計画的かつ効果的・効率的な保全・更新を着実に進めるとともに、国庫補助金等の確保や公共施設等適正管理推進事業債等の積極的な活用に取り組むこと。

Ex: 事業提案型公募による売却（課題解決型公募、二段階一般競争入札）、資産活用メリットシステムを活用した売却

◆【公民連携の取組】

- 各区局統括本部はオープンイノベーションの意識を持ち自主的・積極的に民間との共創（公民連携）に取り組むこと。
- 「共創フロント」、「共創フォーラム」、「サウンディング調査」などの民間との対話や、指定管理者制度、広告・ネーミングライツ等の公民連携の仕組みを活用し、各区局統括本部の事業の改善を図ること。
- 都市インフラや公共建築物の建設・管理・再整備等全ての段階において、前例や既存の手法にとらわれず、PPP/PFIをはじめとした民間の資金やノウハウの活用、新技術の導入など、より効果的・効率的な手法の選択に努めること。

Ex: PFI(BTO、BOT、RO等)、民間収益施設の併設、公的不動産の活用、公共施設等運営権の導入など

◆【データやICTの活用による業務の効率化】

- 庁内の複数の部署で共通して実施している庶務、労務、経理業務や事務処理業務等について、職員が担うべき役割を整理し委託化や集約化等による効率化を進めること。また、仕事そのものの見直し、優先順位づけや業務の廃止を含む、業務量の削減をした上、さらにICTを活用した業務効率化に取り組むこと。
- 官民が保有するデータやICTに関わる先端技術の活用など、これまでの手法にとらわれない新たな発想と視点をもって業務の効率化等に取り組むこと。
- 社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）については、他都市等との情報連携による添付書類の削減を着実に実施すること。また、マイナンバーカード及びマイナポータル等を活用した業務の効率化及び利便性向上に取り組むこと。
- 情報システムの構築および運用費用の節減に向け、情報システム最適化指針に基づき情報システムの適切な調達・運用に努めること。このため、事前の行政情報マネジメント課への相談、情報セキュリティの確保を着実に実行すること。
- 32年度に予定されている新市庁舎移転を契機とした、市役所業務の総合的な効率化に向けた業務改善を着実に進めるため、全ての職場において、現在の仕事の進め方や職員の働き方の見直しに取り組む、特にペーパーレスについては全職員が意識を持って推進すること。

Ex: 内部管理業務等の事務の効率化、ワークスタイルの見直し

資料 4

執行体制づくりを進めるにあたっての留意点

厳しい財政状況の中で、中期4か年計画に掲げた重点的に進めていく施策や事業等を着実に実施していくためには、スクラップ・アンド・ビルドを基本とした効率的・効果的な執行体制としていくことが必要です。体制の強化とあわせて現行体制の見直しを徹底しながら、次の3つの方針を踏まえて執行体制づくりを進めます。

- ① 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、全ての事務・事業について、「廃止が可能か」という視点から、改めて検証すること
- ② 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、担うべき役割と責任を明確にし、外部化や民間との最適な分担を推進すること
- ③ 既存の事務・事業の進め方や費用対効果などについて、予算と業務量の面から改めて検証し、更なる効率化や省力化を徹底すること

(3 31年度執行体制づくりの進め方 より抜粋)

- (1) 人件費の抑制や安定的な執行体制の構築などに留意し、31年度において実施する「必要性」があるか否かを慎重に判断してください。
- (2) 組織定数編成については、区局・統括本部内での増減の均衡を基本としてください。
- (3) 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、民営化や委託化、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。
- (4) 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・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し、効率的・効果的なものとなるよう努めてください。
- (5) 国や県からの権限移譲を伴う業務移管については、その動向を注視しながら、移管時期・内容も含めて慎重に検討してください。
- (6) 定年退職者の知識・経験を活かすため、再任用職員の活用を進めてください。
- (7) 再任用責任職の活用を進めるため、再任用責任職が担える職域について検討してください。
- (8) 地方公務員法・地方自治法の一部改正に伴い、平成32年度までに非常勤職員の制度見直し・明確化が予定されていることから、一般嘱託員の雇用にあたっては、業務の必要性和最適な実施手法についてあらためて検討してください。