

各区局長・事業本部長

行政運営調整局長
都市経営局長

平成 21 年度 予算編成・執行体制づくりの基本方針

平成 19 年度の横浜市的一般会計決算については、臨時財源を活用してもなお、単年度の収支で約 21 億円の赤字となる厳しい状況でした。また、20 年度に入り、社会経済情勢が急激に悪化したことにより、企業収益や消費動向が落ち込み、本市歳入が大幅に減収となる一方、原油高等による諸物価の高騰が、歳出を圧迫していることもあり、歳入・歳出ともに非常に厳しい財政状況にあります。

21 年度についても、社会経済環境の先行きは不透明であり、こうした厳しい状況が続いていくことを前提として、柔軟な行財政運営を行っていく必要があります。

そして、この厳しい状況を全職員が理解し、共通の認識に立つことが、予算編成や執行体制づくりを進めるうえでのスタートラインとなります。

平成 21 年度の予算編成・執行体制づくりにあたっては、このような共通認識と「横浜市中期計画」・「平成 21 年度都市経営の基本的な考え方」などの前提条件も踏まえ、本方針に基づき、各区局・事業本部内で十分に議論を尽くして、編成に取り組んでください。

1. 前提条件

(1) 横浜市中期計画

「横浜市中期計画」は、21 年度予算において、その計画期間の 4 か年目を迎えます。

上位計画である「横浜市基本構想」の目指すべき都市像である「市民力と創造力により新しい『横浜らしさ』を生み出す都市」の実現を目指し、かつ厳しい財政状況や、社会情勢、市民ニーズの変化等に対応していくためには、中期計画に定めた目標についても柔軟に進ちょく管理を行い、かつ、目標の達成（見込）状況について説明責任を果たしていくことが重要です。

21 年度の予算編成にあたっては、このような認識から、事業目標の全ての 100% 達成にこだわることなく、例えば進ちょく状況や市民満足度等を考慮してどの事業を優先すべきか、あるいは事業手法は最適なのか、といった柔軟な視点を持ち、必要に応じ事業の選択と集中、または大幅な見直しを図ってください。

また、中期計画の重点行財政改革分野の各取組については、引き続き実効性ある取組を行うとともに、特に現在まで目標（及び目標値）が未設定となっている項目については、都市経営局との調整を踏まえ、21 年度予算公表時まで設定し、より積極的な取組を進めてください。

(2) 平成 21 年度「都市経営の基本的な考え方」

副市長依命通達「平成 21 年度『都市経営の基本的な考え方』」では、

- ①環境への新たな取組にチャレンジする都市
- ②成長につなげる未来への投資
- ③市民の安心を確保する都市経営

の 3 つの柱を掲げています。

予算編成・執行体制づくりにあたっては、厳しい財政状況を踏まえた対応を行うことと同時に、中期計画の着実な推進に配慮し、環境変化や新たな社会的要請、さらには副市長プロジェクトによる検討の反映や21年度以降の中長期も見据えた新たな着眼・着想も加え、取組を進めてください。

(3) 21年度以降の財政見通し【資料1】

今回、中期計画の計画期間である**22年度までの財政見通し**を改めて作成しました。試算にあたっては、20年度予算案発表時と同様に、中期計画に掲げている経費ごとの縮減目標を達成することを前提としています。

その結果、中期計画に掲げた経費縮減目標を達成してもなお、22年度までの**2年間で、累計290億円の収支不足**が見込まれ、大変厳しい財政状況です。

また、**21年度**については、市税全体では、個人市民税の増はあるものの、法人市民税の大幅減、3年に1度の評価替えに伴う固定資産税の大幅な減収が見込まれ、**市税全体**としては20年度当初予算計上額を約50億円下回る**7,270億円**と見込んでいます。さらに**県税交付金や地方特例交付金などの他の一般財源**についても**大幅な減**が見込まれます。**市債**については、**対前年度5%減の発行抑制**を前提としています。

このような歳入の見通しを踏まえて、中期計画に掲げている経費ごとの縮減目標が達成されることを前提に、財政健全化に向けた本市債務の計画的な縮減、過去に発行した市債の償還費用である公債費負担や扶助費の増加など、義務的経費の増加を見込んで試算すると、**21年度の収支不足額は、20年度予算案発表時に見込んだ不足額(100億円)から更に増加し、170億円**と大変厳しい見通しとなっています。これは、主に20年度予算案発表時に比べ、**一般財源収入が120億円減少**していることによるものです。

収支不足を解消し、中期計画重点事業をはじめ必要な施策を進めるためには、**中期計画の経費縮減目標を達成するだけでなく、さらなる経費縮減・財源確保の取組が必要不可欠**です。

すべての職員は、この厳しい財政状況を常に念頭において、業務を行なうとともに、**21年度予算編成に取り組んでください**。

(4) 執行体制の見直し

中期計画の重点行財政改革を着実に遂行することにより、**市民ニーズに的確に対応できる簡素で効率的な執行体制づくり**を目指します。

平成19年度から21年度にかけては、いわゆる団塊世代が定年退職を迎え、中期計画期間の5年間で、5,000人以上の職員の退職が見込まれます。この機会を捉え、**新たな団塊世代をつくらないバランスのとれた執行体制に転換する**必要があります。

国は、地方公務員の定数員削減を平成18年6月施行の**行政改革推進法**及び平成18年7月に閣議決定した**骨太の方針**において、国家公務員の定数削減平成17年度比▲5.7%と同程度の定数削減を行うことを含め、**人件費の削減を要請**しています。

本市では、中期計画に執行体制づくりの具体的な数値目標として、計画期間中に1,900人以上の定数削減を明記し、平成20年度末までの取り組みにより、**目標を上回る1,936人の定数削減**を行い、組織の改革を着実に進めています

中期計画策定時に見込まれた財源不足を解消すべく、行財政改革に努めてきましたが、石油・原材料価格の高騰などによる日本経済の減速の波紋は、市内経済にも影響し、現在の本市財政状況は、**非常事態とも言える厳しい状況に直面**しています。

「都市経営の基本的な考え方」では、厳しい状況の下における職員の共通認識を示しています。平成21年度執行体制の構築においては、「都市経営の基本的な考え方」の趣旨を十分に踏まえ、予算編成と同様に**選択と集中の観点**を持って、**真に必要な人員を真に必要な業務に配置**する考えに立

って進めます。

その際には、従来の考え方にとらわれず、個々の事務事業の現状を都市経営と行政責任の視点から点検・検証を行い、優先順位を付けて抜本的な見直しと判断のもと、その結果を執行体制づくりに反映させていかなければなりません。

一方で、厳しい時であるからこそ、市役所の最も重要な資源である人材を育成していくことも忘れてはならない視点です。市民から行政に対する市民へのニーズが、ますます複雑化・多様化している今、団塊世代の大量退職により、これまで市役所で培われてきた知識・技術やノウハウが失われてしまうことは、市民や組織にとって大きな損失となります。ベテラン職員の技術や経験を、次代を担う職員へ確実に継承していくこと、また、近年採用される職員の半数以上が女性職員であることを踏まえ、女性職員の能力が十分に生かされる職場づくりも、執行体制づくりの重要なポイントです。

平成 21 年度の執行体制づくりに向けては、職員一人ひとりが、市民の視点に立ち自ら考え行動する“行政のプロ”として職務遂行していく人づくりを進めるとともに、中期計画の着実な推進を基本に置き、新たな環境の変化や社会的な要請を考慮し、最少の経費で最大の効果をあげる意識を持って取り組んでください。

2. 21年度予算編成について

(1) 基本方針

《取組姿勢》

前提条件で示したように、21年度の一般財源収入は、20年度予算を大きく下回ることは確実です。また、歳出面では、引き続き、扶助費などの義務的経費が増加することに加え、さらに、原油高や原材料費の価格上昇などの影響もあり、財政状況は最近にない厳しい状況にあります。

15年度以降の予算編成において、私たちは、様々な工夫を凝らし、事業や内部経費の見直しを進めることで、毎年200億円を超える収支不足を克服してきました。21年度予算編成においても、これまでの取組により培ってきた意識と経験を発揮し、あらゆる事務・事業の抜本的な見直しと重点化、将来得られる経済効果などを見据えた財源の有効活用などに取り組むことが求められます。

各区局長・事業本部長のリーダーシップのもと、まさにゼロベースからの議論を徹底して行い、以下に掲げる「21年度予算編成における3つの基本方針」に基づいて、この厳しい状況を乗り越え、市民生活の課題や環境問題などの課題に対応した予算となるよう取り組んでください。

《3つの基本方針》

- 1 厳しい財政状況下にあっても、財政健全化に向けた取組を緩めることなく、着実に推進する。
そのため、中期計画に基づき、「市税等で償還する本市全体の債務の計画的な縮減」、「市債残高の着実な減少に向けた、一般会計のすべての市債と、特別会計・企業会計のうち市税等で償還する市債の発行抑制」を行なう。
- 2 厳しい財政状況の中、これまで培ってきた意識と経験を生かし、職員全員が、さらに徹底した事務事業の見直しに取り組む。
 - (1) 特に、次の視点から重点的に点検し、事業見直しに取り組む。
 - ア 地域や事業者の協力による施設等の日常的管理の更なる推進など、市が担う業務の見直し
 - イ 特別・企業会計や外郭団体の自立促進を促す補助金・貸付金等の見直し
 - ウ 国、県等の基準に沿った見直しが未実施である事業の再点検
 - エ 中期計画重点事業の進捗よく状況や緊急性などを踏まえた事業量、スケジュールの見直し
 - オ 中期計画重点事業でない新規施設の調査・着工等を次期中期計画策定まで原則繰り延べることを検討
 - カ イベント等の付加的事業の経費節減
 - キ 一定の方針や考えに基づき実施している事務・事業であっても、緊急避難的に減額やスケジュールの延伸等を検討
 - (2) 加えて、自律編成本格実施（平成16年度予算編成）以降の5年間、実質的な見直しを行っていない全事業を対象に、事業計画書の自己評価調書を活用し、厳しくチェックすること。
上記以外の事務事業についても、「事務事業の見直しに向けた取組」（【資料2】）に掲げた見直しの基本的考え方や具体的な取組事例も参考にして、各区局・事業本部において、きめ細かく徹底した見直しを行うこと。
- 3 中期計画に掲げた重点政策における重点事業及び重点行財政改革、「平成21年度都市経営の基本的考え方」に該当する事業・取組を進めること。なお、施策・事業の検討に際しては、必要性・効果・手法の妥当性を十分に検証するとともに、特に新規事業や事業の拡充に取り組む際には、「選択と重点化」を念頭に、既存事業の見直しを徹底して財源を捻出することを原則とする。

(2) 留意点

①各区局・事業本部の「平成 21 年度予算編成方針」の作成・周知等

各区局・事業本部は、平成 21 年度「都市経営の基本的な考え方」及び「予算編成・執行体制づくりの基本方針」等を踏まえ、**経営責任職のリーダーシップのもと、21 年度予算のあるべき姿**を十分に議論したうえで、各区局・事業本部における運営方針や個別課題への対応の考え方を反映させた「平成 21 年度予算編成方針」を作成してください。また、その「予算編成方針」の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。

②公正・適正な事務執行の徹底

予算編成にあたっては、今一度、全ての職場において**公正・適正な事務執行を徹底**するとともに、全ての事業について**積算根拠などの確認・点検**を事業所管課はもちろんのこと、経理担当課においても十分に行ってください。

③自律分権型予算編成の趣旨の徹底

今回の財源配分では、昨年度に引き続き、中期計画の性質別縮減目標を確実に達成するため、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、財源配分上、同じ性質別の中でも、事業の性格に応じ異なる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**。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。【資料 3】

各区局・事業本部においては、**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、真に市民満足度の向上に資する施策を実現できるかを十分に議論して予算原案を編成してください。

④自律分権型予算編成における総合調整

今回の財源配分では、例年、各局原案の修正や新規事業に対応するために留保していた「**総合調整財源**」を留保していません。これは、一般財源収入が大幅に減となる中で、一定額の財源を留保した場合、例年にも増して厳しい配分額となり、事実上、自律的な編成が困難になると判断されるため、現時点で財源は全て配分することとしたものです。

従って、各区局事業本部においては、**見込まれる配分財源の範囲内で、最大限の工夫を行い、原案を作成してください**。

また、「都市経営の基本的な考え方」に該当する事業・取組についても、徹底した議論を行い、都市経営の基本的な考え方に沿った、効果的な事業に厳選し、各所管において、配分財源の範囲内で事業化を図ってください。区役所における重点政策枠の取り扱いについては、市民活力推進局区連絡調整課から別途連絡します。

なお、自律分権型予算編成であっても、横浜市としての予算案をとりまとめていく中では、**全市的な観点から調整し局原案を修正し、事業を追加することが必要な場合もあります**。一方で、局原案の段階で、十分な事業の見直し・効率化が図られていない場合には、課題を指摘し、修正することで、市全体として必要な事業の財源とするなど、必要な調整を行います。

⑤「CO-D030」の取組の徹底

CO-D030 に基づく脱温暖化の加速は、本市における**最重点課題である**との認識のもとに、各区局事業本部の全施策・事業において、本来の目的達成に**脱温暖化の観点を加味した事業の推進または見直しを徹底**して行ってください。

これらの取組みを促進するため、地球温暖化対策事業本部では、各「環境モデル都市」提案や CO-D030 の具現化に資する事業など、温室効果ガスの削減効果が見込める新規事業等に限定して

各局・事業本部からの提案を受け付け、本部への配分財源の範囲内で財源調整を行います（詳細は「平成 21 年度予算編成における CO-D030 関連事業の財源調整について」（平成 20 年 9 月 5 日付環創温第 943 号）を参照）。なお、区については、別途連携方策について通知します。

また、市役所として取り組むべき事項については、「市役所職員による CO-D030 の率先行動」（【資料 4】）を参考とし、職員自らによる率先した取組を進めてください。

⑥積極的な歳入確保策の検討

厳しい財源状況においては、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が必要です。

特に、所管している税・保険料・負担金等について、徴収実績や滞納整理状況を点検し、収納率などの目標を設定したうえで、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、徴収すべき歳入の確保に努めてください。

同様に、現行制度において導入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全力を挙げて確保してください。

また、事業で必要な用地については引き続き保有土地を活用するとともに、遊休化している資産（土地・施設等）の有効活用や売却をすすめてください。

さらに、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は、新たに見込まれる広告料収入、施設命名権収入は、各区局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。

⑦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指摘・意見について、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。

⑧業務効率化に伴う特例配分

「業務効率化に伴う特例配分」は、17 年度予算編成から本格的に導入し、20 年度予算編成からは、抜本的な業務の見直しにより職員定数の削減を行った場合に、よりインセンティブを与えられるよう、職員定数の削減一人につき 900 万円を事業費として活用できる制度に拡充していますので、積極的に活用してください。

⑨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。区局・事業本部においても、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。

- ・市税収入見込みの公表：1 月上旬
- ・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
- ・主要事業（予算編成過程での計上案の推移を含む）：予算案議決後

3. 21年度執行体制づくりについて

(1) 基本方針

《取組姿勢》

平成21年度「都市経営の基本的な考え方」を踏まえ、中期計画の着実な推進を基本に置きながら、新たな環境の変化や社会的な要請を考慮し、執行体制づくりに取り組んでください。

都市経営の視点から、各区局・事業本部における施策や事業を再度点検し、行政として果たすべき役割と責任を明確にした上で、行政が担うべき公共サービスであっても、市民満足度向上や費用対効果の観点から、多様な雇用形態の活用など、最適な実施主体・実施手法を選択していくことが前提となります。

これを共通認識として、団塊世代の大量退職という機会を見据え、以下の「基本方針」と「職員配置計画の留意点」に基づき、平成21年度の執行体制づくりに臨んでください。

《5つの基本方針》

1 新規政策や主要事業の対応についても、単に増員することなく見直しによる減員で捻出し、局内トータルの差し引きで純減を達成

⇒緑の保全・創造に向けた新税の検討など、市民へ新たな負担を増加せざるを得ない状況の中、なお一層の行政運営コスト削減が求められている。執行体制づくりにおいても、聖域無き見直しを行い、中期計画の削減目標以上の取り組みを考える。

2 職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランス、キャリア形成に留意し、女性責任職の登用促進につながる執行体制を構築

⇒平成20年度から、育児休業者への対応策として、「保育士」に任期付職員を採用した。来年度は、「社会福祉職」と「保健師」へ新たに導入する方向で調整中ですが、女性責任職の登用促進に向けた職場環境整備の観点からも、積極的に活用する。

3 部署ごとの業務形態や職務内容に応じ、多様な雇用形態を活用することで、市民協働や組織活性化を推進

⇒市民との連携・協働や地域への支援に関する業務には、地域住民や地域団体からの人材確保、複雑化・困難化する行政課題への対応には、民間企業から専門性を持った人材を任期付採用するなど、雇用形態を柔軟に工夫する。

4 中期計画策定以降の新たな環境変化や社会的な要請による政策の見直しも踏まえ、中長期的な視点からの職員配置を実施

⇒これまで、行政改革の基本計画(新時代行政プラン・アクションプラン平成15～18年度、中期計画平成18～22年度)と連動し、定数削減に取り組んできた。平成21年度の職員配置計画についても、次期中期計画を念頭に置き、中長期的(5年～10年)スパンで考える。

5 各区局長・事業本部長は、自らの権限と責任において、自主・自律的な執行体制の構築にリーダーシップを発揮

⇒どの区局も相当に厳しい人員体制であり、他局の減員をあてにせず、自局の包括配分枠内で執行体制づくりを完結する。また、繁閑に応じた局内の再配置・シフトなど弾力的かつ機動的な職員配置を実施するとともに、ベテラン職員の大量退職が増える中で、人材育成の観点からも執行体制を点検する。

(2) 職員配置計画の留意点

①新規政策や主要事業の対応についても、単に増員することなく見直しによる減員で捻出し、局内トータルの差し引きで純減を達成

■中期計画に掲載の有無に関わらず、全ての事務事業について、社会情勢や市民ニーズの変化を踏まえ、必要性、有効性、妥当性の観点から再点検してください。

■優先度の高い事務事業を重点化し、それ以外の事務事業については、予算編成の検討と合わせてゼロベースで見直しを進め、廃止・縮減を含めて検討してください。

■事務事業の執行にあたっては、事務の簡素化・効率化・迅速化に向けた業務プロセスの改善を行い、コスト縮減とサービス水準の維持・向上の両立を図ってください。

②職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランス、キャリア形成に留意し、女性責任職の登用促進につながる執行体制を構築

■職員配置は、採用区分や経歴とらわれることなく、職員の能力・適性・意欲に着目し、柔軟に進めてください。

■職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランス、キャリア形成に留意し、育児休業者への対応策として任期付職員を活用するなど、女性管理職の登用促進につながる職員配置計画を考えてください。

③部署ごとの業務形態や職務内容に応じ、多様な雇用形態を活用することで、市民協働や組織活性化を推進

■業務内容を課単位で分析し、正規職員、再任用職員、任期付職員、非常勤職員、人材派遣など、多様な雇用形態から最適な職員配置を検討してください。

■市民との連携・協働や地域への支援に関する業務には、市が担うべき役割と責任を明確にした上で、地域住民や地域団体からの人材確保に努めてください。

④中期計画策定以降の新たな環境変化や社会的な要請による政策の見直しも踏まえ、中長期的な視点からの職員配置を実施

■単年度での視点だけでなく、団塊世代の大量退職後の5年後、10年後を見据え、中長期的な視点に立った組織設計と職員配置を実現してください。

■区役所の職員配置については、単なる業務移管や一律均等ではなく、各業務への取組状況、進捗の度合、業務量、職場実態等を精査した上で、全市的な視点から各業務所管局が優先度を考慮し、調整してください。

■技術職域については、建設部門と維持管理部門の役割分担を整理し、局際的な組織統合や集約を含め効率的な職員配置を進めてください。

⑤各区局長・事業本部長は、自らの権限と責任において、自主・自律的な執行体制の構築にリーダーシップを発揮

■区局長・事業本部長の権限と責任において、繁閑に応じた区局内・事業本部内の職員再配置やシフトなど、弾力的かつ機動的な職員配置を実施してください。

■人事考課制度や職員配置換制度の適正な運用により、人材育成と能力開発も踏まえた職員の配置を検討し、限られた人的資源の有効活用を促進してください。

※各区局・事業本部ごとの執行体制づくりに関する個別課題については、所管副市長から別途指示があります。

別紙 目次

【資料1】 20年度～22年度 中期財政見通し（一般会計）

【資料2】 事務事業の見直しに向けた取組

【資料3】 21年度財源配分について

【資料4】 市役所職員によるCO - DO30の率先行動

【資料 1】 20 年度～ 22 年度 中期財政見通し（一般会計）

＜試算の前提＞

今回の試算では 20 年度当初予算をベースに、中期計画で掲げた目標を取り入れ、以下のように試算を行いました。

1 歳入見込み

（1）市税

20 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

（2）地方交付税

20 年度交付決定額などを踏まえ、普通交付税については不交付と見込み、特別交付税については 20 年度当初予算額と同額の 10 億円を見込む

（3）市債

中期計画を踏まえ、発行抑制の目標額を毎年度 5% 減として試算

2 歳出見込み

（1）人件費

20 年度予算をベースに、中期計画を踏まえた一定の定数削減を見込む。退職手当は退職予定者数を積み上げて試算

（2）公債費

過年度の市債発行実績に基づき、元金償還額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は見込まず、20 年度当初予算をベースに過去の実績等を踏まえ所要額見込を試算

（4）施設等整備費

中期計画の目標範囲内になるよう、21 年度以降の縮減率を平準化して試算

（5）行政運営経費

18 年度からの継続事業については、中期計画に基づき、行政推進経費は対前年度 1% 減、経常的内部経費（行政内部経費・任意的繰出金）は 3% 減で試算

＜試算の結果＞

20 年度当初予算発表時の試算では、21 年度の収支不足額は 100 億円と見込んでいましたが、今回の試算では、歳出見込みの減があるものの、県税交付金や地方特例交付金の大幅な減による歳入の減少が見込まれ、収支不足額は 170 億円に拡大しています。

20 年度予算編成も、中期計画に掲げた削減目標を踏まえたうえでなお 200 億円の収支不足が見通される中での予算編成でありました。21 年度予算編成についても、今後の歳入の増加は見込み難いことから、今回見込んだ収支不足 170 億円の解消は容易ではありません。そのため、毎年様々な事業見直しを工夫してきた経験を活かし、さらなる取組をすすめる必要があります。

中期財政見通し(一般会計)

(単位：億円)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度
歳入	13,600	13,370	13,250
一般財源	8,490	8,370	8,320
市税 *各年度において留保財源額30億円を除く	7,320	7,270	7,320
地方交付税	10	10	10
その他(県税交付金等)	1,160	1,090	990
市債 *臨時財政対策債を含む	1,110	1,060	1,000
特定財源	4,000	3,940	3,930
歳出	13,600	13,540	13,370
人件費	2,130	2,120	2,050
うち退職手当	260	260	230
公債費	1,910	1,910	1,920
扶助費	2,670	2,730	2,790
義務的な繰出金	1,510	1,530	1,560
施設等整備費	2,210	2,130	2,050
行政運営経費	3,170	3,120	3,000
差引：歳入-歳出(A)	0	(▲310) ▲170	(▲440) ▲120
さらなる取組(B)	0	170	120
再計(A+B)	0	0	0

注：差引欄の上段カッコ内の数字は、中期計画の削減目標を反映させない従来の方法で試算を行った場合の差引です。

【資料2】事務事業の見直しに向けた取組

1 基本的考え方

真に必要な施策へ限られた財源を振り向ける観点から、事業の必要性、有効性、妥当性、効率性、類似性などの視点により、聖域や例外を設けることなく徹底的な事業見直しに取り組んでください。

また、今まで以上に徹底した事務の点検を実施し行政内部経費の圧縮を図ってください。ワークライフバランス推進の観点からも、事務の廃止をはじめ、仕事の進め方の改善を図り、効率的な執行に向けて取り組んでください。

各区局・事業本部での検討にあたっては、以下に示す具体的取組例も踏まえ、全職員による議論を行なってください。

2 事業の見直しに向けた主な具体的取組事例

(1) 補助金の廃止・縮減

- ・公益性を明確に証明できないものは廃止
- ・既得権化・常態化している場合、時代の変化を踏まえた必要性や公益的の事業であるかを再検証

(2) 施設等の整備に係る経費の縮減

- ・既存施設の長寿命化と新規投資のバランスを考慮しつつ、全体経費を縮減
- ・既存公共施設の利用目的の変更や弾力化などにより、新規施設整備ではない方法による行政目的の達成を優先的に検討
- ・建設コストのほか、後年度の支出と収入を適切に見積もり、各事業の運営収支を見据えた整備水準となるよう検討

(3) 行政運営に係る費用の縮減（市民サービス経費・市民利用施設運営費）

行政・市民・団体・企業の役割分担を明確にし、行政が直接に公的サービスを担う必要性を検証したうえで、コスト削減の観点も踏まえ、最適な運営主体を選択するよう検討

(4) 予算・決算に乖離がある事業の見直し検討及び積算の精査

19年度決算での、一定の額や割合以上の不用額が生じた事業や積算基礎数値（利用者、利用件数など）に比べ実績が少ない事業は、事業継続の必要性を再検討。継続する場合には実績ベースの積算を徹底

(5) 外郭団体改革のさらなる推進

- ・外郭団体等への補助金の見直し（個別の補助の必要性・妥当性を厳しく検証し、適正な執行管理を行う。特に、派遣する職員の人件費相当額を補助金で負担する場合、派遣先での従業務やその公益性の程度などの観点から、本市が負担する必要性があるかを十分に検討）
- ・引き続き、外郭団体等を相手方とする随意契約の見直し（外郭団体等との随意契約について、真にやむを得ない場合を除き、全て競争入札に移行）

(6) 受益者負担の適正化

- ・社会的公正・公平の観点から、市民利用施設の使用料・利用料金については、現在無料の施設を含め、すべての使用料・利用料金について検証し、適正化を図る。
- ・負担の公平性の観点から、現在実施している使用料等の減免措置について抜本的に見直す。

3 仕事の進め方の見直し等に向けた主な具体的取組事例（行政内部経費の縮減）

（1）仕事の進め方の見直しとワークライフバランスの実現

超過勤務については、超過勤務時間の19年度比30%削減を目標に、仕事の進め方を見直し、ワークライフバランスの実現を目指す。なお、経営責任職・運営責任職は、完全消灯の取組や定時退庁の取り組みを徹底するなど、超過勤務時間の適正管理を行うこと。

具体的取組事例

ア 会議回数の見直しや効率的・効果的な会議運営の実施

定例会議の再検証による費用対効果の乏しい会議の廃止、類似する会議の統合、会議時間の短縮、会議出席者の厳選、不要な会議録の作成の廃止・簡素化

イ 庁内照会・調査の見直し

庁内照会・調査内容の必要性を廃止・統合を含め再検証。庁外からの照会も、必要性を確認し、適宜対応

ウ 議会答弁に対する勉強会の効率的実施

局事業本部の経営責任職自らが率先して、その工夫や改善を図り、効率的に実施

エ 物品の共同発注による事務の効率化

区局内で一定の発注量が見込まれる物品については、発注業務を一括実施

（2）経費縮減や職員による節約運動の推進

具体的取組事例

ア 文具等消耗品の在庫整理の優先（原則新規購入の凍結）

神奈川区の取組も参考に、在庫の整理、融通を優先し、文具等消耗品の新規購入の原則凍結などを検討。また、新聞・書籍の購入は、必要性を十分検討し、購入見送りの可能性について検討

イ 委託料の縮減と協働等による保全経費の確保

調査費などを中心にした委託料の精査。他自治体の取組も参考とした、施設の維持や補修経費への民間資金導入や市民からの寄付の仕組の導入の検討

ウ 印刷製本費の縮減

目的・効果等を再確認し、廃止や部数を削減。コスト削減に向け、紙面の量・質、デザイン等を再検討

エ コピー機の台数制限

コピー機の区局ごとの集中管理・設置を図り、台数削減と稼働率アップに伴うリース料の削減

- 今年度から取り組むことが可能な取組については、今年度の執行から積極的に実施すること。
- 仕事の進め方の見直しの取組については、改革推進委員会などを中心に、創意工夫した取組を実施するとともに、全庁的に取り組むべきものは、それを波及させるために、情報提供をお願いします。
- 区局事業本部の仕事の進め方の見直しの取組についても、副市長説明の際に、ヒアリングを実施する予定です。

【資料3】

21年度財源配分について

◇配分財源

<市債+一般財源比較>

(単位:億円)

	H20予算 A	H21見込み B	対H20予算 B-A	増減説明
一般財源合計	8,438	8,330	▲108	
市税 ※1	7,324	7,269	▲55	固定資産税の減など
地方交付税	10	9	▲1	
その他 ※2 (県税交付金等)	1,104	1,052	▲52	地方特例交付金(児童手当分、特別交付金)の減など
市債	1,112	1,057	▲55	臨時財政対策債▲50
小計	9,550	9,387	▲163	
大規模特財	309	311	2	
活用可能財源①	9,860	9,698	▲162	
配分からの控除額②		17		予備費・メリット配分
①-②	9,860	9,680	▲180	

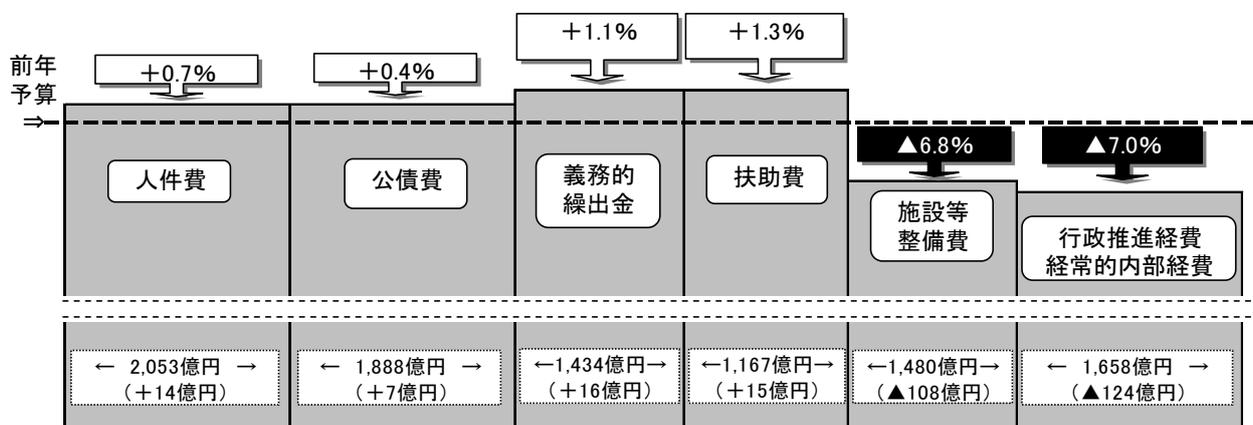
- ※1 市税収入から補正財源としての留保分30億円を控除
- ※2 150周年事業に係る財政調整基金は除く
- ※3 各項目で四捨五入しているため合計と一致しない

配分可能額 9,680億円

↓ 全額を配分

◇性質別フレーム

○中期計画に規定された性質別の削減目標※達成にむけて、性質別の配分を継続
 ※施設等整備費：年平均▲3%、行政推進経費：毎年▲1%、経常的内部経費：毎年▲3%



- ・予算におけるメリットシステム分(約7億円)を別途配分しています。
(各区局事業本部において編成過程で事業に充当)

○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。

なお、中期計画重点事業については、相互流用が可能ですが、他事業へ流用することで、配分額に基づく事業の実施に支障が生じる場合には、都市経営局政策課との事前調整が必要です。

<主な例外規定>

- ①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、国直轄事業から他の事業への流用
- ②課題検討事業から他の事業への流用

【資料4】市役所職員によるCO-D030の率先行動

以下に示す横浜市役所地球温暖化防止実行計画（平成19年3月改定）に掲げた取組（概要：項目及び例示）を再度確認し、各所管事業・業務の特性を踏まえつつ、具体的な目標を設定し取り組んでください。（※ここに掲げた各項目は、概要とりまとめの都合上、計画本体での項目構成や文章表現とは若干異なっています。）

事務所における取組項目<概要>

■ エネルギー使用量の削減

- 照明の適切な使用（不要な照明の消灯徹底、利用場所の明るさに応じた照明の付け方の工夫）
- 電気機器等の使用抑制（未使用機器の電源OFF徹底、節電モードの活用）
- 冷暖房・空調機器の適正管理（事務室内の温度や冷暖房時間の適正化）
- 給湯器等の使用、運転管理（温度の適正化などによる運転管理、退出時・不使用時の消火の徹底）

■ 資源の有効活用

- 水の有効利用（日常的な節水の徹底、定期的な漏水点検の実施）
- 用紙類の使用量の削減（資料の簡素化、部数の適正化、広報印刷物の発行量削減）
- 廃棄物の減量化、リサイクルの推進（G30の徹底、イベント等におけるリユース資材の活用）

■ グリーン購入の推進

- 物品の計画的購入・修繕利用による使用期間の長期化、調達総量の抑制
- 「横浜市グリーン購入の推進に関する基本方針」による環境物品等の調達推進

■ 公用車の利用における取組

- 公用車利用の合理化、走行量の抑制（ルートの合理化・相乗りなどによる効率化の推進）
- 公用車への電気自動車・ハイブリッド自動車・CNG自動車・燃料電池自動車などの率先導入
- エコドライブの徹底（アイドリングストップの徹底）

公共施設の整備及び管理運営に係る取組<概要>

■ 建築物など

- 施設設置時から将来需要を見極めた上での、用途変更に対応可能な設計の検討
- ESCO事業の導入、公共建築物の省エネ改修・長寿命化の推進
- 横浜市建築物環境配慮制度の推進
- 「緑の環境をつくり育む条例」に基づく敷地内緑化の推進
- 公共建築物の省エネ改修・長寿命化の推進

■ 電気設備・エネルギー供給設備等

- 太陽光発電・風力発電・燃料電池・太陽熱利用などの新エネルギー設備、コージェネレーションシステムの導入推進、省エネルギー型の設備導入の推進
- 水再生センターの再生水の冷暖房熱源としての活用
- 「横浜型グリーン電力入札制度」の活用

■ 公共工事

- 土木工事共通仕様書や公共工事環境配慮ガイドラインなどによる環境配慮の推進
- 公共工事の施工段階での環境配慮の取組を推進
- 「横浜市グリーン購入の推進に関する基本方針」に基づく公共工事の資材の調達

<重点要請>省エネ型物品などの率先導入について

エネルギー使用量の削減にあたっては、使用方法の適正化、省エネに配慮した物品などの導入、または切替も非常に有効です。今後のオフィス活動、また21年度予算編成に向けた事業計画の検討に際しては、以下の4項目の率先導入について、特に配慮をお願いします。

- 白熱電球の電球型蛍光灯への切替促進
- 使い捨て乾電池（リサイクル電池を除く）の購入抑制・充電型乾電池の導入検討
- 節電コンセント（エコタップなど）の使用促進
- 公用車の更新時の電気自動車等の導入促進

着実で効果的なCO₂削減に向けて、各職場における積極的な対応をお願いします。