

各区・局・統括本部長

財 政 局 長  
総 務 局 長

## 平成 28 年度の予算編成・執行体制づくり等について

28 年度は、26 年 12 月に議決された中期 4 か年計画が後半 2 か年に入り、計画の実現に向けて着実に歩みを進める必要があります。また、国や市内経済が 26 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なかで、この効果を市民生活の至るところに届け、市内経済をさらに力強く活性化させることも求められています。

こういった認識のもとで本市の財政状況を見てみると、28 年度の市税収入は、経済情勢の回復基調を背景として、27 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経費の自然増が、この市税収入の増を上回って伸びていることなどを要因として、現時点で見込まれる収支不足は、27 年度予算編成開始時点を上回る、390 億円となっています。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て、計画が掲げる施策を推進しながら、26 年 6 月に制定された「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」の趣旨を踏まえ、将来世代に過度な負担を先送りしない財政運営を進めていく必要があることを考えると、本市の状況は、厳しいものと言わざるを得ません。

このような状況の中で、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、この状況を職員一人ひとりが自らの問題として十分に理解し、しっかりとした現状認識を持つことが必要です。そして、この認識のもと、職員一人ひとりの持ち場において、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するとともに、係・課・部・区局・本部といった垣根を越えた全庁的な視点を持って、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 28 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 27 年 9 月 4 日付政令第 341 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、このような厳しい認識のもとで、以下の内容に沿って、28 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 4 か年計画の推進

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、28 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

現在の社会経済情勢や現行税財政制度などをもとに、今後の財政見通しを試算した結果、予算編成の前提となる 28 年度の収支不足見込額は 390 億円、28・29 年度 2 か年合計で 980 億円とな

っています。この収支不足見込額は、景気回復などを要因とした市税の増収を見込むとともに、過去の事業見直しなどによる財源捻出を積み重ねたうえで、なお生じているものです。国も平成32年度の財政健全化目標の達成に向けて歳出改革を進めていく中で、地方交付税や補助金等の大幅な増収が見込めないことを考え合わせると、本市の財政状況は大変深刻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、行政ニーズに対応し、中期4か年計画を着実に進めていくためには、不断の行政改革に取り組み、「スクラップ・アンド・ビルド」による簡素で効率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、必要とされる事務・事業についても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、経営の観点から、限られた人的資源の有効活用や職員一人ひとりの力やチーム力をさらに高めるため、リーダーシップを発揮してください。

## 2 28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や、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、27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 区に関係する予算の充実

現場の声を予算に着実に反映していくためには、「地域ニーズ反映システム」及び「区局連

携事業」をより活用し、区と局・統括本部の連携を一層高めていくことが必要です。そこで、28年度予算編成から、「地域ニーズ反映システム」案件のうち、現場主義の観点から課題がある事業については、区長からの副市長再説明を実施します（平成27年8月24日付市区第215号「区に係る予算編成上の留意点について」参照）。

また、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27年8月24日付市区第201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

厳しい財政状況の中で、計画達成に向けて真に必要な施策・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も配慮しながら、全庁一丸となった財源捻出の取組が不可欠です。そこで、28年度予算編成では、27年度予算編成に比べ、一段厳しい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。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、27年度予算からの事業費の増額を行う場合は、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

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27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。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、27年度当初予算における国費の認証状況や、国の28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。

#### 【要求基準の算定式】

$$\begin{aligned} & (\text{課題検討事業 27 年度当初予算「市債＋一般財源」} + \text{28 年度財源配分の削減努力分}) \\ & \times 1.1 \text{ 倍} + \text{債務負担等の増分} \end{aligned}$$

### (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、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、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、事業の縮小や廃止の可否にも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。

補助金については、「26年度自主点検・検証結果」や「負担金・補助金・交付金の見直しに関する指針（平成27年4月23日改正）」、「26年度の執行状況」等に基づき、全補助金の適正化に向けた取組を引き続き実施してください。

<「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

新たな協約を策定した外郭団体については、その取組を着実に進めてください。

また、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、団体へ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。

さらに、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 28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、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）を徹底しながら、次の点に留意し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、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、改めて検証

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

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

<「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（一般会計）

### <試算の考え方>

27年度当初予算をベースに、現行税財政制度に基づき試算

#### 1 歳入見込み

##### （1）市税

- ・ 27年度収入見込額をもとに、27年度税制改正や今後の経済動向などを踏まえて試算
- ・ 28年度以降については、年間補正財源は留保していない

##### （2）地方交付税

27年度交付見込額をもとに、市税収入の動向等を踏まえて試算

##### （3）市債

中期4か年計画で定めた計画期間中(26～29年度)の市債発行額 6,000 億円の範囲で活用することとして試算

※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

##### （4）特定財源

27年度当初予算をベースに扶助費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

27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

※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及び試算に用いた発行額などに基づき試算

##### （3）扶助費、義務的な繰出金

27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

27年度当初予算同額で試算

\* 消費税率の10%への引き上げについては、29年4月実施を見込み試算

なお、28年度以降の「社会保障と税の一体改革」については、「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、28年度以降の「社会保障の充実」に係る内容等は歳出に反映させず、歳入においては、地方消費税交付金の増収分と見合いで広義の交付税を減額するなどの整理を行っている。

\* 29年度を目途に実施される県費負担教職員の給与等の負担、税源等の移譲は反映していない

(単位：億円)

項目	27年度 当初予算	28年度 推計	29年度 推計	28~29年度 2か年累計
<b>歳入</b>	<b>14,950</b>	<b>14,790</b>	<b>14,920</b>	<b>29,710</b>
一般財源	8,480	8,420	8,510	16,930
市税	7,080	7,160	7,230	14,390
うち個人市民税	2,920	2,960	2,990	5,950
うち法人市民税	550	530	560	1,090
うち固定資産税	2,610	2,660	2,680	5,340
地方交付税	120	180	160	340
その他（県税交付金等）	1,280	1,080	1,120	2,200
市債	1,610	1,510	1,400	2,910
特定財源	4,860	4,860	5,010	9,870
<b>歳出</b>	<b>14,950</b>	<b>15,180</b>	<b>15,510</b>	<b>30,690</b>
人件費	2,080	2,100	2,100	4,200
公債費	1,860	1,880	1,890	3,770
扶助費	4,380	4,500	4,710	9,210
義務的な繰出金	1,540	1,610	1,720	3,330
施設等整備費	2,360	2,360	2,360	4,720
行政運営費・ 任意的な繰出金	2,730	2,730	2,730	5,460
<b>差引：歳入-歳出</b>	<b>0</b>	<b>▲ 390</b>	<b>▲ 590</b>	<b>▲ 980</b>





## 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、「28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28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、28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、「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28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。

28年度予算編成では、27年度予算編成に比べ、一段厳しい調整率を設定しています。これは、厳しい財政状況の中で、計画達成に向けて真に必要な施策・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。配分財源超過に対する財源の追加要望は認めません。

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。

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、企業経営の健全化に資する年度内発注量の平準化、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

27年度からスタートした新たな協約の取組を着実に進めるとともに、以下の視点から外郭団体等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、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・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、「事業評価・事業見直し取組方針」を踏まえ、重点的に見直しを進めるとともに、本市から貸付を受けている団体等については、可能な限り前倒しで償還するよう、調整を進めてください。

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＞

### (3) 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。

### (4) 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が適切なものとなっているか、また減免理由や減免率は現状に合ったものとなっているか再度点検し、必要な見直しを行ってください。

## 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。

## 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、収納率向上に向けた、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

資産経営の視点に基づき、個々の資産の特性に応じて保有土地の有効活用を推進し、引き続き全庁的な資産たな卸し等の結果に沿って、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」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。

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

27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、27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28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

「公共建築物マネジメントの考え方」や「公共施設管理基本方針」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、再編整備検討専門会議の審議を受けてから予算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、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（ホームページの掲載等）に努めてください。

- ・ 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：28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：28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  
：28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) 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

全事業（新規事業を含む）

## 3 基本的な考え方

各区局統括本部が、全事業について「事業評価書」を活用して自ら点検・検証し、今後の事業の方向性を整理します。その結果を踏まえて「事業見直し」を実施し、事務事業の改善や28年度予算編成に反映させます。

## (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・評価を実施）

- ◆ 事業評価については、PDCAサイクルを機能させ、事業の有効性や効率性・効果等について、定量的・定性的に分析し、点検・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・検証を行います。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、必要な見直しにつなげます。
- ◆ 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"> <li>・社会情勢の変化等により必要性が低下していないか</li> <li>・市民生活に真に不可欠なものであるか</li> <li>・当該年度に直ちに行う必要性はあるか</li> </ul>
(2) 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市が事業を実施すべきものか</li> <li>・民間事業者などで同様の事業を実施していないか</li> <li>・国・県・他都市と比較して妥当な水準であるか</li> </ul>
(3) 有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位施策・政策の目標達成に貢献しているものか</li> <li>・市民サービスの向上に寄与しているか</li> <li>・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</li> </ul>
(4) 効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業効果に対して事務コストが過大となっていないか</li> <li>・執行体制、事業手法、経費、内部事務に見直す余地はないか</li> <li>・外部委託などにより業務効率が図れないか</li> <li>・適正な受益者負担割合となっているか</li> </ul>
(5) 類似性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連する事業との集約や整理統合はできないか</li> <li>・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</li> </ul>

評価の結果、見直しが必要なもの

事業の廃止・縮小、集約・統合、優先順位の見直し等を検討

## (2) 事業見直しの実施

### ア 「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

「事業評価書」で整理した事業の方向性や「事業見直し基本方針」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。

※「公有財産の有効活用」や「公民連携」などについても、事業見直しの視点として位置づけます。「事業見直し基本方針」の考え方を参考にして、事業見直しに取り組んでください。

#### <事業見直しの視点として新たに位置づける主な項目>

##### ■ 公有財産の戦略的な有効活用

民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進、施設の多目的利用や複合化などの将来を見据えた取組 等

##### ■ 企業や団体等との公民連携のさらなる推進

既存の公民連携制度の活用・改善、新たな公民連携手法の検討・導入 等

##### ■ 業務の効率化や働き方の見直し

内部管理業務等の事務の効率化、マイナンバー制度の導入・利活用、ICTの活用による業務効率化 等

なお、予算編成における見直し効果額のみではなく、平成 26 年度及び平成 27 年度の事業執行段階の工夫やそれに伴う効果額等についても、事業見直し調書に記入してください（予算編成段階では想定されていなかった、もしくは金額等が確定できなかったため効果額に計上できていないものなど）。各区局統括本部における創意工夫や先進的事例、波及効果の高い事例などを庁内で共有し、今後の事業執行や事業見直しを行ううえでの視点として活用していきます。また、一部の優良事例については、公表資料として使用することを予定しています。

### イ 補助金の見直し…「補助金に関する調書」の作成・更新

「26 年度自主点検・検証結果」や「負担金・補助金・交付金の見直しに関する指針（H27. 4. 23 改正）」、「26 年度の執行状況」等に基づき、全補助金の適正化に向けた取組を引き続き行います。

【取組例】見直し指針に基づく補助金要綱の修正（3 年程度の終期設定など）、26 年度執行状況を踏まえた予算額の適正化 等

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。**

#### 【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	・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、次の②③についても見直し効果額に計上します。

### (3) 優良事業見直し事例の表彰・共有（チーム横浜賞との連携等）

事業見直しの取組は、事業の無駄を排除し、事業の質を高めることによって、市民サービスの向上を図ることを目的としており、各区局統括本部において不断に取り組む必要があります。近年、約1,000件の見直し事例があり、その中には、**各区局統括本部の創意工夫や長年の努力によって実現した取組、全市に共有すべき先進事例、波及効果の高い事例**が存在します。そうした事例は、総務局コンプライアンス推進室が実施している「**チーム横浜賞**」の推薦対象に該当しますので、**区局統括本部としてチーム横浜賞に推薦する予定の取組については、「事業見直し調書」の該当欄に記入してください。**

## ●事業見直し基本方針

※各見直しの視点に関する具体的事例は別紙1を参照

### ◆ 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、会議の賄費(お茶代など)の精査、食料費の廃止

#### 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: 災害用備蓄品や被服の購入の抑制、備品の再利用

#### 7 【執行残(決算)額との比較】

実績に基づき執行率の低い(執行残額が出ている)事業、費用対効果の低い事業は、原因を分析し、経費を精査すること。

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

#### 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、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。

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)、PFI等のPPP手法導入など、可能なものから順次実施に向け検討すること。

Ex: 18区役所の戸籍等に関する郵送請求処理業務の集約・委託化、市立保育園の民間移管

### ◆ 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必要性が低下したもの、事業目的が相当程度達成されたもの、新しい施策に基づき別の(代替)事業ができていないもの、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: 市民ニーズを満たしたので事業を廃止、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 【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

### 3 【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。

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

### 4 【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

### 5 【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、施設改修による既存施設の再利用

### 6 【執行残(決算)額との比較】

実績に基づき、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、原因を分析し、経費を精査すること。

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

### 7 【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

### 8 【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

### 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、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。

Ex: 国・県の補助金の活用、協賛金の確保

### 10 【補助金等の見直し】

「26年度の自主点検・検証結果」や「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)」、「26年度の執行状況」に基づき補助金等を精査すること。特に、任意的補助金にあっては、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。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。

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

## 11 【外郭団体等に対する財政支援の見直し】

新たな協約を策定した外郭団体については、その取組を着実に進めること。

また、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、団体への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。

さらに、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。

Ex: 本市貸付金償還額の見直し、執行状況に基づいた補助金の削減

## 《中長期的に取り組むことで効果が得られるもの》

### ◆ 【公有資産の戦略的な有効活用】

- 資産たな卸しの状況を区局内で共有化するとともに、資産活用メリットシステム等を積極的に活用した売却や、ガイドライン等に沿った貸付により財源確保に努めること。用途廃止施設はガイドラインに基づき活用を多角的に検討すること。
- 市民利用施設等の新設等にあたっては、多目的利用や複合化等の再編整備について、資産活用推進会議の機能強化として創設した再編整備検討専門会議の中で十分に検討すること。
- 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。
- 27年3月に策定した「横浜市公共施設管理基本方針」に沿って、施設群ごとの「保全・更新計画」の策定・見直しや、点検・診断の確実な実施、施設情報のデータベースの構築などにより、施設の安全確保や長寿命化、効率的な更新、多目的利用や複合化といった再編整備等の取組を着実に進めること。

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土地の売却

### ◆ 【公民連携の取組】

- 「共創フロント」を活用するなど、様々な民間提案や相談を積極的に受け入れ、全庁的に民間と行政との連携を推進すること。各区局統括本部は、オープンかつ前向きに民間からの提案を受け止める意識を持ち、自主的・積極的に公民連携に取り組むこと。
- 既存の公民連携の仕組である「共創フォーラム」・「サウンディング調査」などの民間と行政の対話手法や、指定管理者制度、広告・ネーミングライツ、PFI等を活用し、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・再整備等において、全ての段階における公民連携の導入など、既存手法にとらわれない、新しい手法の検討・導入を行うこと。

Ex: PFI等の様々なPPP手法の検討・導入

### ◆ 【ICTの活用による業務の効率化と社会的課題への対応】

- 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とともに、仕事そのものを見直し、優先順位を明確にしたうえで、業務量の削減に取り組む。
- 27年度の社会保障・税番号制度(マイナンバー制度)導入に向けて、特定個人情報保護評価やシステム改修等の準備を着実に進めるとともに、マイナンバーの利用による市民の利便性向上や業務の効率化を進めること。
- 市民サービスの向上及び業務の効率化に向けて、情報システム最適化指針に基づき効果的にICTの活用を進めるとともに、情報セキュリティの確保に努めること。
- 32年度に予定されている新市庁舎移転を見据え、27年度より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を見直しに取り組み、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、ICT活用による業務の効率化、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

スクラップ・アンド・ビルドの考え方を念頭に、次の点に留意し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、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、改めて検証
- 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
- 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

(3 28年度執行体制づくりの進め方 より抜粋)

#### 【事務・事業見直しの視点】

- 「必要性」「有効性」「効率性」「類似性」等の視点から、全ての事務・事業を再点検してください。
- 再点検を行った事業について、人件費の抑制や安定的な執行体制の構築などに留意し、28年度において実施する「緊急性」があるか否かを慎重に判断してください。

#### 【職員配置について】

- 組織定数編成については、スクラップ・アンド・ビルドによって、区局・統括本部内での増減を基本としてください。
- 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。
- 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。
- 定年退職者の知識・経験を活かしていくため、再任用職員の活用を進めてください。