

各区局・統括本部長

行 財 政 局 長

令和9年度予算編成・組織定数編成における当面の進め方について

令和9年度の予算編成及び組織定数編成については、当面の間、職務代理者のもとで、「中期計画2026～2029（以下「中期計画」という。）」※¹や「財政ビジョン」※²を踏まえ、編成作業を進めていきます。また、10月下旬以降、新市長による予算編成方針のもと、改めて、予算編成及び組織定数編成の進め方をお示したうえで、編成を進めていきますので、よろしくお願いします。

なお、予算・組織定数編成にあたっては、限られた経営資源を最大限効果的に投入していく観点から、「創造・転換」を理念とする歳出改革を念頭に、行財政局として行政運営・財政運営の両面から一体的な編成を進めていきます。

※1、2 横浜市議会基本条例第13条に基づき議決

【進め方】

当面の間、9年度予算編成・組織定数編成では、「中期計画」で掲げた指標の達成に向けて、行財政局を中心に政策経営・国際戦略局と連携しながら予算案や組織定数案を取りまとめます。

- ・「データ駆動型経営」の実践による「経営サイクル（PDCA）」により、計画期間の折り返し地点で求められる水準の達成に必要な取組の推進
- ・また、「市民生活の安心・安全×横浜の持続的な成長・発展」に向け、施策の質の向上と歳出改革の更なる推進
- ・持続可能な市政運営の実現に向け、「中期計画」で掲げた行・財政目標を念頭に、単年度に留まらない10年度以降も含めた中長期的かつ安定的な行財政運営を推進

1 編成の前提等

(1) 3つの市政方針※との連動、「データ駆動型経営」の実践

※財政ビジョン、中期計画、行政運営の基本方針

持続可能な市政運営の土台である「財政ビジョン」に基づき、「中期計画」で掲げた指標の達成や、「行政運営の基本方針」を踏まえたDX・AI活用等、公民連携を念頭に、施策の推進と財政の健全性の維持を両立させるべく、9年度編成を進めます。

編成にあたっては、“データ駆動型経営”の実践による「経営サイクル（PDCA）」により、限られた経営資源の中で、本質的な行政課題を追求しながら政策の質を高めるとともに、施策や事業の成果を的確に把握し、歳出改革にも寄与する経営手法を最大限発揮していきます。

あわせて、予算編成と組織定数編成を一体的に進めることで、人材・財源等の市が保有する経営資源の価値を最大化することで、市民の実感につながる行財政運営を実現させます。

- ① 具体的には、「中期計画」の2年目となる予算として、計画で掲げた指標達成に向け、「各事業の効果がどのように目標に寄与するのか」、「人件費も含めたコストパフォーマンスの最適化が図られているのか」などを追求するとともに、より効果的な事業に財源をシフトさせるなど、事業の新陳代謝を進めていきます。
- ② 「行政運営の基本方針」に掲げた“創造・転換”を理念とする歳出改革を更に推進する観点から、事業見直しや財源確保の取組を進めていきます。
- ③ 市民サービスの維持・向上と中期計画で掲げた施策の着実な推進に向けて、限られた人的資源を最大限有効に活用できる組織体制への転換を進めていきます。

(2) 施策・事業評価との連動

事業の実施にあたっては、市税を納めていただいている市民や事業者の皆さまが納得できるサービスの提供を行う必要があることから、検討の際には、全ての事業について、事業の成果（実績・費用対効果・有効性等）と課題（ニーズ・事業展望等）を検証してください。

また、中期計画に紐づくすべての施策・事業を対象に、データに基づく効果検証により、施策の質と効果を高めるとともに、新規・拡充事業を中心として、評価指標・検証時期の明確化により事業周期の設定を行うなど、検証・改善の実効性を高め「創造・転換」を理念とする歳出改革を進めてください。

こうした施策・事業評価を通じた議論（100 大事業の自己分析に対する外部助言を含む）を予算編成や政策立案の検討材料として活用し、施策目的から見た事業の優先順位付けや、BPRの実践やAIを活用したDXの推進など、より効率的・効果的な事業手法等の検討を行ってください。

2 9年度予算編成の進め方

(1) 庁内議論の充実

予算編成に先立ち、行財政局が中心となり政策経営・国際戦略局とともに、各局と歳出改革等の更なる推進に向けた議論を進めてきています。これまでの議論やその後の検討内容等を予算編成に活かすとともに、「中期計画」で掲げた指標の達成を念頭に、各種指標への寄与度、事業効果に重点を置いた議論を充実させていきます。各区局・統括本部においては、区局内で十分な議論を行い、行財政局及び政策経営・国際戦略局と必要な調整をお願いします。

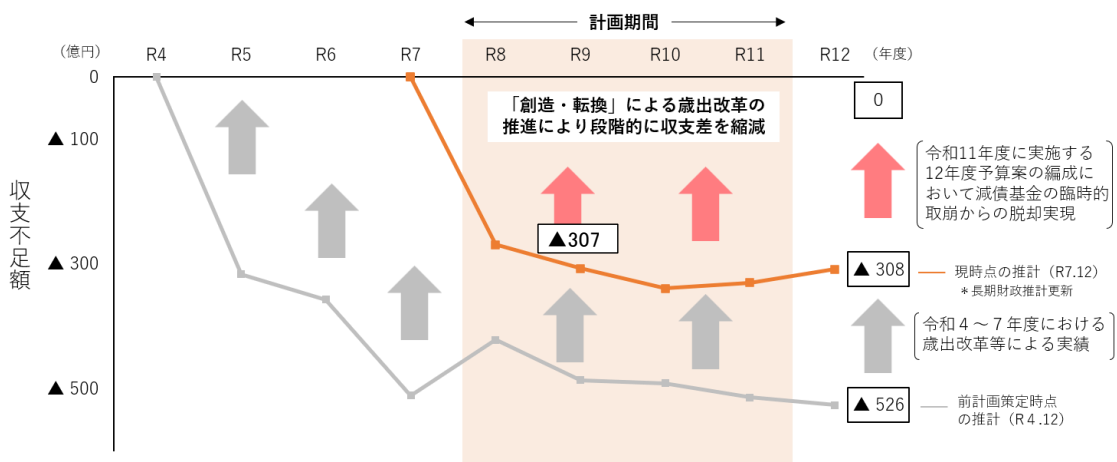
(2) 各区局・統括本部予算原案編成の実施

各区局・統括本部予算原案を編成する際の“目安”として「原案編成水準」を示しました。

「中期計画」で掲げた政策・施策指標や「行政運営の基本方針」などの市政方針を踏まえ、「令和9年度予算編成のめやす」等に沿って、施策の推進と歳出改革の両面からメリハリをつけた原案編成を行ってください。

なお、「中期計画」で掲げた指標の達成や、市民・事業者の皆様が直面する喫緊の課題解決に向けて、データに基づく検証を踏まえながら、特に実施の必要性の高い取組については、「政策推進に係る予算」として、議論を進めていきます。

【参考】長期財政推計（7年12月）を踏まえた中期計画期間中の歳出改革への対応



7年12月に公表した2065年度までの長期財政推計では、9年度の収支不足額は▲307億円と試算しています。9年度予算編成では、減債基金の臨時的な活用額の縮減と収支不足を確実に解消させつつ、「中期計画」の指標達成に向けて施策事業を推進するため、「創造・転換」を理念とする歳出改革に積極的に取り組んでください。

(3) 予算編成における総合調整

「中期計画」や「財政ビジョン」、「行政運営の基本方針」などを踏まえつつ、今後の財政運営や予算案の策定を見据え、行財政局を中心に政策経営・国際戦略局と連携し、原案の修正・審査も含めた総合調整を実施します。

＜行財政局を中心とした関係局による“審査”により各局予算原案の調整を行う主な場合＞

- ① 政策的観点から、指標の達成に対する効果が十分に確認できない場合
- ② 各区局・統括本部の予算原案に、歳出改革（既存事業の十分な見直しや休止、財源確保など）により財源創出・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 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等の経常的経費において年間必要額が確保されていない。
- ⑤ 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
- ⑥ 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
- ⑦ 収支不足額の解消など、予算案策定のために必要な場合

(4) 物価高騰等の社会経済情勢の影響や国予算編成を踏まえた対応

物価や賃金高騰に加え、中東情勢の影響など社会経済情勢等による市民生活や事業活動などへの影響を見極め、状況の変化や国の動向を踏まえながら、最適な事業手法や費用対効果の最大化など事業の「創造・転換」の視点を持って検討を行ってください。あわせて、公共工事等では、「建設業における働き方改革」の推進を図るため、施工時期の平準化、適正な工期及び工事価格の設定等にも十分配慮し、原案に適切に反映してください。

また、「経済財政運営と改革の基本方針 2026（骨太方針）」（8年7月：閣議決定）で掲げられた国における予算編成の抜本的な見直しや、「給付付き税額控除」の制度導入の基本方針（同年8月：閣議決定）による飲食料品に係る消費税率の引下げについて、本市予算への影響が懸念されることから、各省庁へ積極的な情報収集を行うなど、最新の動向を把握するよう努めてください。

(5) 区が把握した課題やニーズへの対応と区に係る予算編成について

地域課題が複雑・多様化する中で、市民の声や地域ニーズ、各種統計データ等を活用して施策・事業の効果を客観的に把握・検証し、地域特性を踏まえた取組を区局が一体となって推進することで、より効果的な地域課題の解決につなげることが重要です。「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・統括本部の予算編成にあたっては、BPRの実践やAIを活用したDXの推進など、区における事務効率化や環境改善を図るとともに、区が執行する「再配当事業」について、区が把握した課題によりきめ細かく対応できるよう、事業内容の見直しを行う等改善に努めてください。

さらに、区においては、下記通知を参照の上、個性ある区づくり推進費の編成や歳出改革に取り組んでください。

＜参照＞

- ・令和8年7月27日付市区連第182号「区に係る予算編成について（通知）」
- ・令和8年7月27日付市区連第181号「区への再配当予算の公表等について（依頼）」

3 組織定数編成の進め方

(1) 基本的な考え方

各区局・統括本部においては、既存の組織体制や業務分担を前提とせず、業務の必要性や実施方法そのものを見直す視点を持ち、社会情勢や人口構造の変化を踏まえた中長期的な視点のもと、持続可能な組織・執行体制の構築を進めてください。

また、A I等のデジタル技術の活用や業務の組み換えなど、組織の統廃合も含め、経営責任職が中心となり、将来を見据えた執行体制について議論を進めてください。

(2) 重点視点

ア データに基づく組織・人員配置の最適化

業務量や事業実績、施策・事業評価等の客観的なデータを活用し、組織や人員配置の妥当性を検証してください。

特に、新たな行政需要への対応に当たっては、既存業務の見直しと人的資源の再配置を優先し、重点施策への戦略的な人材配置を進めてください。

イ D X・A I活用等による業務改革の推進

A Iをはじめとするデジタル技術の活用等によるB P Rを推進し、業務効率化や業務プロセスの抜本的な見直しを進めてください。

また、事務事業の収束・縮小時のみならず、経常的に実施している業務についても、その必要性や手法を改めて検証し、業務の効率化・省力化による生産性向上につなげてください。

ウ 機動的で持続可能な組織体制の構築

社会経済情勢や行政課題の変化に迅速に対応できるよう、管理スパンや業務量を踏まえた職位構成の見直し、業務分担の再整理などを進めてください。

また、局内外の連携強化や組織横断的な対応を進めることで、組織全体としての機動性と生産性の向上を図ってください。

エ 多様な担い手との連携

行政が担うべき役割を整理した上で、民間事業者、地域団体、外郭団体等との連携や役割分担を進めてください。

限られた人的資源の中でも必要な行政サービスを持続的に提供できるよう、最適な実施主体や実施手法への転換を検討してください。

(3) 組織定数編成における総合調整

予算編成、施策・事務事業評価の議論も踏まえた組織定数編成を行うため、政策経営・国際戦略局と行財政局が連携しながら、区局原案の修正・審査も含めた総合調整を実施します。