

各区局・事業本部長

行政運営調整局長

## 平成22年度 予算編成・執行体制づくりの基本方針

平成20年秋以降の世界同時不況の影響から、本市の財政運営はまさに危機的状況にあります。

既に公表したように、21年度については、景気悪化の影響を大きく受けた結果、市税収入が当初予算の歳入見込を超えて落ち込み、現時点で、約215億円の減収となる見込みです。さらに、例年行っている整理補正に一般財源が必要となることを考えれば、300億円以上の収支不足を見込まざるを得ない、かつてない非常に厳しい状況となっています。

これから予算編成を行う22年度についても、急激な景気回復が見込めない以上、本年度より、さらに大幅に市税が減少することは避けられません。そのため、この状況を前提に、例年にも増して、無駄な支出を徹底的に削減し、支出の重点化を図った行財政運営を進める必要があります。

この非常事態ともいえる状況を克服するためには、職員全員が市政を取巻く状況や財政状況を自らの問題として、十分に理解し、共通の認識に立つことが、22年度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。

22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のもと、「平成22年度市政運営の基本的な考え方」（平成21年10月5日都経都第229号）を踏まえ、以下に掲げる基本方針に沿って、各区局・事業本部内で十分に議論を尽くし編成に取り組んでください。

### 1. 編成の前提となる状況

#### (1) 22年度の収支見通し【資料1】

予算編成を進めるにあたって、前提となる22年度の収支見通しを作成しました。試算にあたっては、これまでと同様に、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ましたが、経費縮減目標が達成できても、なお530億円もの収支不足という非常事態ともいえる試算結果となりました。

具体的には、個人市民税・法人市民税の大幅な減収が見込まれる市税全体の実収見込額は、21年度当初予算額を約430億円下回ると見込んでいます。さらに県税交付金など、その他の一般財源についても大幅な減が見込まれます。なお、市債については、21年度当初予算での対応と同様に、特別会計等の市債の発行実績が、中期計画の発行枠より少なくなっている分を、一般会計の市債発行額に上乗せしています。

このような厳しい歳入見通しに加えて、扶助費の増加などを見込んで試算すると、22年度の収支不足額は、21年度当初予算発表時に見込んだ不足額（220億円）より大幅に拡大し、530億円もの不足となり、まさに非常事態といえます。

#### (2) 組織機構・職員定数編成

本市では、これまで、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るなか、中期計画における執行体制づくりの具体的な数値目標として、計画期間中で1,900人以上の職員定数削減を明記し、21年度末までの取組により、目標を上回る2,474人の職員定数削減を行い、組織の改

革を着実に進めていますが、今後とも事務・事業の見直しを図り、結果として職員定数の削減に結びつけることが必要な状況です。

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。そのため、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が重要です。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や、育児休業者や病気休職者等の長期休業者への代替職員を配置することなど、職場への負担感軽減を図ることで、働きやすい職場をつくっていくことが、執行体制づくりの重要なポイント**です。

## 2. 22年度予算編成について

### (1) 編成のすすめ方

- ア 自律分権型予算編成を基本としますが、上記で示したように、収支不足見込額が530億円にもなる状況を踏まえ、全庁的な視点からの総合調整を強化します。
- イ 具体的には、後年度を含め多額の事業費が見込まれる事業、国予算の動向や社会経済情勢によって事業費の増減が見込まれる事業など、49事業を「課題検討事業」と位置づけ、該当局には財源配分を行わず、全庁的な観点から議論し、予算計上額等を決定することとします。同様に、「枠的公共事業」(7事業)についても、財源配分は行わず、市全体の財源状況も勘案しながら予算編成過程の中で、全庁的に判断していきます。<「課題検討事業」、「枠的公共事業」は【資料3】参照>
- ウ また、徹底した事業見直しを進めるため、編成を始めるにあたって、個別の事業等について、しごと改革推進室からの指摘を提示し、予算編成過程の中で、見直し内容の確認を行います。
- エ 国の予算内容や地方財政措置については、政権交代により、従来とは大きく変更となることが見込まれます。従って、国庫補助事業をはじめ、本市予算に大きな影響が生じる事項については、各局において所管省庁等からの情報収集や調整を密接に実施していただき、予算編成過程において、適宜、本市予算案に反映させていきます。
- オ 各区局・事業本部長は、ゼロベースからの議論を徹底して行い、現場を担う職員の意見を適切に反映させながら、以下に掲げる22年度予算編成における「基本方針」に基づいて、「市民のため」の市政を進める予算となるよう取り組んでください。

### (2) 基本方針

- 1 財政健全化に向け、市債をはじめ、本市全体の借入金残高を減らす取組を継続することを基本姿勢とし、着実に推進する。
- 2 「市政運営の基本的な考え方」で示された5つの方向性のうち、①「市民の暮らしの充実」②「現場目線でぬくもりのある行政サービスへ」③「環境問題への更なる取組を進める」④「国際都市化の一層の推進、経済の活性化」を実現するための施策に積極的に取り組むこととし、特に、子育て・医療・教育のほか、高齢・障害児者福祉や新型インフルエンザ対策などの課題に財源を集中する。
- 3 上記を進めるため、その他の事業については、横浜市中期計画の重点事業を含め、その必要性、緊急性を徹底的に検証し、休止・先送りについても検討する。また、次期計画策定までの間、原則として、新たな事業着手や施設の新規着工は行わないこととする。
- 4 予算計上する事業についても、無駄な経費がないか厳しく自己チェックを行うとともに、個別の事業等に対する、しごと改革推進室からの指摘や監査委員からの意見等に対しては、最大限、見直す方向で検討する。
- 5 歳入確保を図るため、学校跡地など用途廃止された市有地や用途が決まらず有効利用されていない市有地については、市民全体の財産を活用する観点から、売却・有償貸し付け等を基本に、積極的な財源確保に取り組むこととする。
- 6 税等の負担をしている市民が不公平を感じることがないように、未収債権については、個々の事情に配慮したうえで、これまで以上に適切な回収に努める。また、施設使用料・利用料金や手数料など、すべての料金等について、サービスコストと負担との関係を整理し、社会的公正・公平の観点から、見直しを検討する。
- 7 国の政策変更により、変更になった国事業、追加された国事業があった場合には、これまで市が単独事業として実施していた事業との関係を整理し、市としての上乗せ事業の必要性や妥当性を十分検討する。

「予算編成を進めるにあたっての留意点」は【資料2】を参照

### 3. 22年度執行体制づくりについて

22年度「市政運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ていくことはもちろん、中期計画重点事業を含め、すべての事業を聖域とはせず、緊急度に応じ優先順位を判断した上で執行体制づくりに取り組んでください。

各区局・事業本部長のリーダーシップのもと、市民目線、現場目線で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、市民満足度の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捉え、以下の「基本方針」に基づき、22年度の執行体制づくりに臨んでください。

#### (1) 基本方針

- 1 重点課題への対応が必要な場合についても、すべての事業を市民生活への効果を見極めた上で、事業の廃止、見直しにより人員を捻出し、全市トータルの増員減員差引で、純減を目指す。  
また、職務の内容に応じて、正規職員、非常勤職員等適切な雇用形態を選択することで、効率的・効果的な執行体制づくりを進める。
- 2 職員の負担感軽減やモチベーションの向上に向けて、特に必要な場合は、長期休業者に対する代替職員を配置することで、職員一人ひとりが働きやすい職場環境整備やワークライフバランスの推進を図る。
- 3 市民目線と現場目線で市民サービスの向上を図るため、各区局・事業本部長の権限と責任において、リーダーシップを発揮し、企画・管理部門から市民対応の最前線である「現場」へのシフトを図る。

「執行体制づくりを進めるにあたっての留意点」は【資料4】を参照

＜別紙 目次＞

【資料1】 22年度収支見通し（一般会計）

【資料2】 予算編成を進めるにあたっての留意点

【資料3】 22年度予算編成における課題検討事業・枠的公共事業一覧

【資料4】 執行体制づくりを進めるにあたっての留意点

## 22年度収支見通し（一般会計）

### <試算の前提>

今回の試算では21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

21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

21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21年度当初予算額と同額を見込む

#### (3) 市債

22年度については「市税等で償還する特別会計・公営企業会計の市債」の過年度の発行枠の残高を一般会計の発行計画枠に上乗せして試算

### 2 歳出見込み

#### (1) 人件費

中期計画を踏まえた一定の定数削減を見込み、21年度の国人事院勧告を反映し、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、21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

歳入状況を踏まえ、中期計画目標額を下回る、21年度同額で試算

#### (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>

21年度当初予算発表時の試算では、22年度の収支不足見込額は220億円となっていました。今回の試算では、歳出見込みの減があるものの、景気後退の影響を受けて市税収入や県税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530億円に拡大しています。

21年度予算編成も、170億円の収支不足見込みの中でスタートし、大変厳しい予算編成でした。

22年度予算編成は、21年度の収支不足見込額の3倍にもあたる、530億円の収支不足が見込まれており、これまでの経験を活かしながら、さらに大胆に踏み込んだ取組を進めることが不可欠です。

## 22年度収支見通し(一般会計)

(単位：億円)

	平成21年度 予算	平成22年度 見込み
<b>歳入</b>	<b>13,720</b>	<b>13,030</b>
一般財源	8,360	7,730
市税 *21年度については留保財源なし *22年度は30億円を留保	7,260	6,800
地方交付税	10	10
その他(県税交付金等)	1,090	920
市債 *臨時財政対策債含む	1,150	1,080
特定財源	4,210	4,220

<b>歳出</b>	<b>13,720</b>	<b>13,560</b>
人件費	2,100	2,030
うち退職手当	260	240
公債費	1,880	1,880
扶助費	2,730	2,790
義務的な繰出金	1,520	1,520
施設等整備費	2,030	2,030
行政運営経費・任意的な繰出金	3,460	3,310

<b>差引：歳入-歳出</b>	<b>0</b>	<b>▲ 530</b>
-----------------	----------	--------------

参考1：21年度当初予算時(21年2月)の 歳入歳出差引額の見込	0	▲ 220
-------------------------------------	---	-------

参考2：21年度予算編成時(20年9月)の 歳入歳出差引額の見込	▲ 170	▲ 120
-------------------------------------	-------	-------

## 資料 2

### 予算編成を進めるにあたっての留意点

#### 1 各区局・事業本部予算編成方針の作成・周知や区局間の調整

各区局・事業本部は、平成22年度「市政運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、22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各区局・事業本部「平成22年度予算編成方針」を作成してください。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。なお、各局・事業本部においては、「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、当該区との調整を行い、その意向を極力尊重するよう努めてください。

#### 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、すべての職場において**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。また、予算の編成過程を通じて、経理処理が適正に実施されているかについても、改めて各所管において点検してください。

#### 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、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、事業の性格に応じて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。

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。

##### ※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も流用は可能ですが、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事前調整が必要です。

○主な例外規定 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

#### 4 自律分権型予算編成における総合調整

22年度の予算編成では、49事業の「課題検討事業」を設定し、財源配分は行わず、市全体の財源状況も勘案しながら予算編成過程の中で、**市長・副市長による全庁的な観点からの総合調整**を行います(予算編成過程で**必要が生じた場合は、事業を追加し全庁的な観点から検討**します)。枠的公共事業についても、同様の取り扱いとします。また、今年度も、「総合調整財源」は留保できませんでした。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。

「市政運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、効果



的な事業に厳選し、各所管において、原則として、配分財源の範囲内で事業化を図ってください。

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る中では、財源状況、国予算の動向を踏まえ、必要な場合には、全庁的な観点から局原案を修正し、事業内容の変更、事業費の追加・減額をすることがあります。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。

業務効率化に伴う特例配分については、今年度も引き続き実施しますので、積極的に活用してください。

## **5 事業の見直しの具体的な取組**

危機的な財政状況をふまえ、事務事業の見直しにあたっては、以下の具体的な取組を参考とし、「必要性・妥当性・有効性・効率性・類似性」の5つの見直しの視点から、聖域や例外を設けることなく徹底的な見直しを行ってください。

- (1) 社会経済状況の変化等により、当初計画どおりの進捗が困難な事業や当初の目的や意義が薄れた事業については、**廃止を含めた積極的な見直し**を行ってください。
- (2) 民間活力を取り入れることで、サービス水準を低下させずにコスト削減が可能なものは、**民営化・委託化**に積極的に取り組んでください。
- (3) 本市単独で業務や給付水準の上乗せや対象者の拡大等を行っている事業については、国・県基準や他都市等と比較し、**上乗せする必要性や妥当性を再検証した上で見直し**を行ってください。
- (4) **補助金や負担金**については、「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日行し140号）」を踏まえ、公益上の必要性や効果を客観的に説明できるものであるか**再検証したうえで見直し**を行ってください。
- (5) **すべての広報・調査・イベント関連経費**は、コストに応じた効果が得られているか検証し、一定の効果が得られている場合であっても、**緊急性が低いものは休止または廃止に向けた見直し**を行ってください。

## **6 受益者負担の適正化の取組**

社会的公正・公平の観点から、**すべての料金等**について、サービスコストと負担との関係を整理し、**見直しを検討**してください。また、現在実施している使用料等の**減免措置**についても、抜本的な見直しを検討してください。

## **7 内部事務・経費削減の取組**

各課で重複する業務や事務を集約化することにより、事業課の負担を軽減するとともに、取りまとめ課において事務費等の能動的な執行管理を行い、局・事業本部ごとの執行状況の把握を行ってください。

### **(1) 集約化にむけた検討対象**

次の項目に1項目でも該当する場合には、集約化にむけた検討対象とし、業務や事務及び事務費等の集約化が可能か検討を行ってください。

- ア 特殊性が希薄なもの
- イ 複数の課で同様の処理をしているもの
- ウ スケールメリットが期待されるもの
- エ 事務の効率化が期待されるもの
- オ 汎用性が高く、複数の課で融通が容易であるもの など

### **(2) 具体的な取組事例紹介（行政運営調整局）**

- ア 嘱託員・職員代替アルバイト職員の賃金・社会保険料の支出事務
- イ コピー用紙・プリンタートナー等の事務用消耗品の購入等の事務

- ウ 食糧品の購入等の事務
- エ 印刷製本費（名刺印刷）の執行等の事務
- オ 郵券の購入等の事務
- カ 文書のマイクロ化・機密文書等の処理・運搬等にかかる委託料の執行等の事務
- キ ETC 専用カード使用料・自動車借上料の支出事務
- ク 事務用機器のリース料・修繕費、庁内備品購入費の執行等の事務

## 8 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。

## 9 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、収納率などの目標を設定したうえで、前例にとらわれず、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。なお、未収金が増加している債権については、徴収率向上に向けた、効果的・効率的な対策に要する経費を優先的に計上してください。

### (2) 保有資産の有効活用

事業に必要な用地は引き続き保有土地を活用するとともに、各局が保有する資産（土地・施設等）の再点検を行い、遊休化している資産については定期借地など様々な手法を取り入れた活用を図るなど、より効果的な資産活用と売却を進めてください。

### (3) 国・県費等

国の予算内容の変更等の情報収集を行い、変更等に伴い見込まれる国費や、その他現行制度でも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確実に確保してください。

### (4) 広告料収入等

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、施設命名権収入は、各区局・事業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。

## 10 外郭団体等に対する経営改革の取組

すべての外郭団体について、外部有識者による「外郭団体等経営改革委員会」において、市の関与の必要性（公益的使命）をはじめとした経営課題の検討を行い、団体ごとに今後のあり方を検討しており、委員会における意見を参考として、事業の見直しを行ってください。また、特に、補助金や委託料については、以下の具体的な取組を参考として、見直しを行ってください。

### (1) 補助金の見直し

外郭団体等に対する運営費補助については、原則として事業費補助への転換を行ってください。ただし、派遣する職員の人件費相当額を補助する等、やむを得ず運営費補助を行う場合には、派遣先での従業務や補助対象経費の公益性の程度などを十分吟味し、補助する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補助額の見直しを行ってください。

### (2) 委託料の見直し

外郭団体等を相手方とする随意契約については、随意契約を継続する必要性が薄れている場合、原則競争入札へ見直し、積算内容が不明確なものは精査を行ってください。

## 1 1 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。各区局・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。

- ・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
- ・総合調整を実施した主な事業：予算案議決後

### 資料3

#### ◇ 22年度予算編成における課題検討事業一覧 ◇

局・事業本部名	事業名
開港150周年・創造都市事業本部	2010年APEC横浜開催推進事業
共創推進事業本部	行政資源等の活用による国際貢献事業
地球温暖化対策事業本部	CO-DO30関連事業【他局分含む】
都市経営局	市立大学金沢八景キャンパスの耐震性等向上整備事業
	市立大学運営交付金
市民活力推進局	区庁舎再整備事業
	区庁舎等耐震性強化事業
	コミュニティハウス整備事業
こども青少年局	保育所整備事業
	保育所老朽改築事業
	乳幼児一時預かり事業
	家庭保育事業
	私立幼稚園預かり保育事業
	はまっ子ふれあいスクール事業
	放課後キッズクラブ事業
	放課後児童健全育成事業
私立幼稚園就園奨励補助事業	
健康福祉局	敬老特別乗車証交付事業
	地域ケアプラザ整備事業
	在宅心身障害者手当給付事業
	衛生研究所再整備事業
	小児医療費助成事業
環境創造局	横浜みどりアップ計画関連事業(みどり保全創造事業費会計分)
	環境保全基金(地域グリーンニューディール基金分)
資源循環局	南本牧第5ブロック処分場整備事業【港湾局共管】
	都筑工場震災対策
	収集車等低公害化推進事業
	適正処理総務管理費(地域還元)
経済観光局	企業立地促進条例による助成事業
	中小企業融資制度事業
	中小企業支援信用保証料助成等事業
	信用保証促進事業(代位弁済補てん)
	産業活性化資金融資事業

局・事業本部名	事業名
まちづくり調整局	公共建築物長寿命化対策事業 【他局分含む】
	公営住宅整備事業
	市営住宅募集等業務委託費
都市整備局	横浜駅周辺大改造計画事業
	関内・関外地区活性化推進事業
	神奈川東部方面線整備事業
道路局	道路費負担金
	首都高出資金
	スカイウォーク運営費
	新都市交通貸付金
港湾局	港湾整備費負担金
安全管理局	LED防犯灯導入事業
	緊急警報伝達システム整備事業
教育委員会事務局	分権型教育行政組織の再構築事業
	教育文化センター耐震補強・設備更新事業
	横浜総合高校再整備事業

**計 49事業**

**<課題検討事業選定にあたっての考え方>**

- ① 後年度負担を含め多額の市費が見込まれる事業
  - ② 事業内容や経費の精査が必要な事業及び新たな着工・着手が検討されている事業
  - ③ 国予算の動向が不確定であり予算編成中に調整が必要となる可能性がある事業
  - ④ 社会経済情勢によって予算編成中に大幅な事業費の増減が見込まれる事業
- など、現時点で予算編成上の課題が見込まれる事業。  
 なお、予算編成過程で必要が生じた場合は、これ以外の事業も追加し全庁的な観点から検討する。

**◇ 22年度予算編成における枠的公共事業一覧 ◇**

局名	事業名
環境創造局	公園整備費
道路局	河川整備費
	街路整備費
	道路特別整備費
	駅まで15分道路等整備費
	道路修繕費
教育委員会事務局	学校特別営繕費

**計 7事業**

## 資料 4

### 執行体制づくりを進めるにあたっての留意点

1 重点課題への対応が必要な場合についても、すべての事業を市民生活への効果を見極めた上で、事業の廃止、見直しにより人員を捻出してください。それにより全市トータルの増員減員差引で、純減を目指します。

また、職務の内容に応じて、正規職員、非常勤職員等適切な雇用形態を選択することで、効率的・効果的な執行体制づくりを進めてください。

■横浜みどり税導入可決時の市会附帯意見を踏まえ、市民への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ます。予算編成やしごと改革の議論を踏まえ、事務事業を更に工夫することで見直し、それを執行体制づくりに確実に反映させてください。

■中期計画への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」「妥当性」「有効性」「効率性」「類似性」の5つの見直しの視点で再点検し、聖域や例外を設けることなく見直しを行ってください。

■5つの見直しの視点から、22年度の方向性として、個別に「廃止」「休止」「縮小」等の検討を行い、予算編成の議論を踏まえて、確実に執行体制に反映させてください。

■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。

■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してください。

2 職員の負担感軽減やモチベーションの向上に向けて、特に必要な場合は、長期休業者に対する代替職員を配置することで、職員一人ひとりが働きやすい職場環境整備やワークライフバランスの推進を図ってください。

■これまでの育児休業代替任期付職員の導入実績を踏まえ、22年度は、育児休業の発生状況から「技術職」に対して、新たに導入する方向で検討していきます。積極的に活用できるよう、職場ごとに検討してください。

■病気休職者への代替手法について検討していきます。働きやすい職場づくりに留意できる職場環境整備の観点からも、職場ごとにどのような代替手法が効果的で効率的か検討してください。

3 市民目線と現場目線で市民サービスの向上を図るため、各区局・事業本部長の権限と責任において、リーダーシップを発揮し、企画・管理部門から市民対応の最前線である「現場」へのシフトを図ってください。

■次期計画策定までの間、原則として、新規の着工・着手は行わない方針を踏まえ、企画・管理部門の業務量、予算動向を精査する中で適正な執行体制を再検討してください。また、市民対応の最前線である窓口職場等の体制を強化することで市民サービスの向上を図ってください。

■各区局・事業本部長の権限と責任において、繁閑に応じた区局・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。

■18区統一的に取り扱うべき区役所の組織機構編成・職員配置については、市民活力推進局が、各業務所管局の協力のもと、全市的な視点で18区の業務量、職場実態等を考慮した上で、優

先度や考え方等を精査し、調整してください。

- 平成 17・18 年度に実施した局再編から 3 年が経過しましたが、再編当時からの取り巻く状況の変化や、組織編成上の課題が出ている部分もあります。今後の機構改革については、**市民目線、現場目線で全市的な観点から、まずは十分な議論が必要ですが、早急な対応が必要なものは、22 年度執行体制づくりに反映させてください。**
- すべての区局・事業本部が、大変厳しい人員体制となっているため、**自局の包括配分枠内で執行体制づくりを完結させてください。**