

職員の皆さん

横浜市長 林 文子

## 平成 23 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

### 共感と信頼の市政運営を

職員の皆さん、日々のお仕事、本当にお疲れ様です。

市長になって、一年が経ちました。

この一年、第一線の職場である区役所、さまざまな施設などに伺いました。この横浜で生活している市民の皆様のために、全力で仕事をしている職員の皆さんの真摯な姿勢に接し、あらためて、その専門性の高さ、熱心な仕事ぶりに、感謝します。

その一方で、法律上の制約や予算など、決まりごとや、踏まねばならない手続きがあり、軽やかにスピード感をもって物事を進められないもどかしさ、難しさがあります。

民間企業経営者のときにイメージしていた行政と、実際の行政は、随分違います。行政の仕事、その仕事ぶりをもっと市民の皆様理解していただきたい、と率直に思っています。

その上で、本当に必要とされていることに少しでも早くと対応する、その努力を引き続き皆さんと重ねたいと思います。こうしたプロセス、成果を、市民の皆様にもきちんとお伝えし、ご理解いただき、市役所への信頼を高め、おもてなしの行政サービスを実現させましょう。

### チームの力で、厳しい状況を乗り越える

社会経済情勢は未だ厳しく、平成 23 年度は 200 億円の収支不足が見込まれています。しかし、行政ニーズは高まる一方です。どうしたら、この厳しさを乗り越え、必要なサービスを提供できるか、考え抜いてください。本当に、事業の進捗を遅らせることはできないのか、民間の方々のお力を借りられないのか、衣替えする事業はないか、やり方をもう一段工夫できないか、こうした現場の発想を大切に、職位に関係なく議論してください。

チームワークは最も大切です。新たな取組として 18 区長と私の電話会議を 10 月にスタートさせます。組織を超えて、日常業務の改善に応用できる成功事例や学びたい工夫を共有します。もちろん、気をつけるべきことなども共有していきます。局長、事業本部長にも広げ、直接コミュニケーションを行う手段を増やします。皆さんも、同じ職員同士、もっと知り合ってください。隣のセクションがどういう仕事をしているのか、何に困っているのか、関心をもってください。時には課や部の壁を越えて、手伝ったり、手伝われたり、一緒に仕事をする機会をつくり、悩みや課題、嬉しかったことを共有しあい、「お互いさま」の関係づくりを進めてください。

一丸となって「チーム横浜」で難局を乗り切る。これは、単なるお題目ではありません。職位や所属を超え、チームで考え抜いてこそ、将来像を描くことができ、その道筋を考えられるのです。

私は、皆さんの仕事にかける思いを信頼しています。だからこそ、チームを構成する一人ひとりが、地力をつけていけるよう、また、職員満足度が市民サービスの向上につながるよう、人材育成や働く環境づくりを大切にしていきます。こういう研修をして欲しい、という提案も歓迎です。

## 中期4か年計画実現に向け、スタートダッシュ

基本的な考え方の発表と同時に、「横浜市中期4か年計画」の素案を発表しました。今後10年を見据えた成長戦略を打ち出し、将来を見据えて布石をうつとともに、現下の様々な課題に対応する基本政策を着実に実施し、生活の安心と地域の活力を生み出す計画です。これからパブリックコメントをいただき、市会の皆様と議論を尽くして、よりよい計画にしていきます。

平成23年度は、この計画の実質的な初年度です。市民の皆様の期待にお応えできるよう、内容を十分研究し、事業を組み立ててください。

中でも、市長プロジェクトで検討した保育所待機児童の解消や産科・小児医療、救急医療体制の充実は、その取組を力強く進めてきました。市民の皆様に成果を実感していただけるよう、さらに重点的に取り組みます。新たに児童虐待対策プロジェクトも立ち上げました。虐待防止策を充実させます。次代を担う子どもたちへのきめ細かな教育にも、引き続き力を入れていきます。

さらに、今年4月に、国からスマートグリッドの実証実験地域として指定されたことを受け、思い切ったCO<sub>2</sub>削減に取り組みます。地球温暖化対策は、市役所をあげ、自ら率先し、あらゆる施策・事業で意識的に取り組み、対策を加速させ、取組の輪を広げていきます。

8月には横浜港をはじめとする京浜港が、国際コンテナ戦略港湾として選定されました。こうしたことも足がかりに、日本経済をけん引する横浜、元気な横浜を目指して、「横浜版経済成長戦略」を関係者と協力し、着実に進めます。

誰もが地域で安心して暮らしていけるよう、地域のつながりづくりにも力を入れていきます。誰かが行方不明になっても誰も関心を払わない状況を看過ごさない、幼子と向き合いつらさや悩みを抱える家庭に無関心でない。人は独りでは生きていけません。いろいろなつながりをつくりだし、誰もが幸せな気持ちで暮らしていける地域づくりを進めます。

## さいごに

私は、皆さんの提案をよく吟味し、運営体制を組み、予算案をとりまとめていきます。市民の皆様の安心と横浜の活力を生み出す前向きな提案を期待しています。どうせできない、やるだけ損、と思うことはありません。この一年を振り返り、できたこと、できなかったことその両方を十二分に検証した積極的な提案が闊達な議論を呼び、市政の充実につながります。既存の枠組みや垣根を突き破るために、国などへの働きかけが必要であれば、私自身も率先して国に出向きます。ともに、積極的に取り組みましょう。

数字を押さえる、説明責任を果たす論理を組み立てる、こうしたことは大切です。しかし、資料作成にあまり膨大なエネルギーをかけるのではなく、互いに真摯に向き合って理解を深めることこそが大切です。そして、日々の市民の皆様へのサービス提供に時間と労力がかけられるよう、工夫を進めましょう。私をはじめ上司への説明資料ももっとシンプルにさせていただいていいと思っています。

創意工夫を重ね、切磋琢磨し、市民の皆様に「横浜で暮らしてよかった」と感じていただける施策、事業を考えていきましょう。

以上の考え方に基づいた、施策推進方針、予算編成方針、組織運営方針は、次のとおりです。

## I 施策推進方針

### 1 中期4か年計画（素案）に掲げた施策を積極的に推進

- ・ 23年度は、計画の実質的な初年度です。予算、執行体制、進め方について、知恵と創意工夫を発揮し、具体化させます
- ・ 「基本政策」の実現に向け、必要な対応を行います。特に、本市の未来に向けた「横浜版成長戦略」を着実に進め、経済の活性化と人々の活力づくりの好循環に向けた一歩を力強く踏み出します

#### 【横浜版成長戦略の概要】

- 成長産業の強化  
(戦略1：環境最先端都市戦略、戦略2：観光・創造都市戦略)
- 地域で暮らす人々の活力づくり  
(戦略3：「未来の人材」子ども戦略、戦略4：100万人の健康づくり戦略、戦略5：女性による市民力アップ戦略)
- 成長を支える基盤づくり  
(戦略6：海と空のハブ戦略、戦略7：中小企業の技術・経営革新戦略、戦略8：海外ビジネス展開戦略)
- ・ 現下の諸課題に対応するための「基本政策」の中でも、22年度から緊急的に取り組んでいる次の課題に重点的に取り組みます
  - 保育所待機児童の解消
  - 産科・小児医療、救急医療体制の充実
  - きめ細かな教育の推進

### 2 事業・施策は、市民の皆様にもっと身近な現場の声を基に、実情に沿った組み立てに

- ・ 第一線で働く職員が感じ取った市民ニーズを政策提案、反映できる取組を検討します
- ・ 成功・失敗を問わず、取組事例・成果を積極的に情報共有し、市役所全体でサービス水準の向上を図ります

### 3 協働、共創の深化

- ・ 複雑化・多様化する市民生活の課題解決に向けて、これまで以上に自治会町内会、NPOなどの市民団体や企業と対話を重ね、ともに活動します
- ・ 他部局はもちろん近隣都市の取組も視野に入れ、連携して効果的に取り組めないかなど、その可能性を追求します

### 4 制度の枠を超えたチャレンジを

- ・ 市民生活の安心・充実や横浜の活性化のためには、既存制度ありきではなく、大都市制度創設の趣旨に沿って、国・県からの着実な権限移譲を進めます
- ・ 特区提案など、制度の枠を超える取組に積極的にチャレンジします

## Ⅱ 予算編成方針

- 1 財政健全化の着実な推進
  - ・ 一般会計の市債残高、一般会計が負担する特別会計・企業会計及び外郭団体の借入金残高を減らす取組の継続を基本姿勢とします
- 2 23年度実施が不可欠な取組を優先的に予算化
  - ・ 中期4か年計画の素案に掲げた基本政策の目標を達成し、横浜版成長戦略の推進にあたり、23年度実施が不可欠な取組を優先的に予算化します
  - ・ その他の事業については、休止・先送りを検討し、原則として拡充は行わないなど、選択と集中を徹底し、必要な財源を捻出します
- 3 「横浜市事業評価会議」の意見、総務局からの指摘等の適切な反映
  - ・ 「横浜市事業評価会議」での対象事業については、会議での意見を踏まえ、事業の方向性を議論し、予算案に反映します
  - ・ 総務局からの指摘等に対しては、最大限見直す方向で検討します
  - ・ 予算に計上する事業についても、無駄な経費がないか、もっと節約できないか、厳しくチェックします
- 4 歳入確保のための取組
  - ・ 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は、「資産たな卸し」の結果に沿って売却や有償貸し付け等を進め、予算案に反映します
  - ・ 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、債権ごとに設定した取組目標を予算案に反映します
  - ・ 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、見直しを検討します
- 5 国の予算の適切な反映
  - ・ 国の23年度予算の編成状況を適宜、把握し、本市にとって今後とも必要な事業かどうかをよく吟味した上で、予算計上を検討し、これまで市が独自に、国事業に上乗せしてきた部分の必要性や妥当性を十分検討します

### Ⅲ 組織運営方針

- 1 現場重視の組織運営
  - ・ 積極的に現場に出向き、市民の皆様としっかり向き合い、全力で現場主義を実践します
  - ・ スクラップ・アンド・ビルドを原則としながら、必要な人員配置を行い、市民の皆様からの行政ニーズに応える効果的・効率的な執行体制とします
  - ・ 区役所など現場の最前線で働く職員が、力を存分に発揮できるように支援する仕組み・体制を強化します
  
- 2 チーム力を発揮し、縦割りを排す
  - ・ 局の再編成などにより、中期4か年計画を全庁的に連携して推進するための体制をつくります。
  - ・ 局間・区局間の連携や総合調整機能を強化し、縦割りの解消を図ります
  - ・ 職員一人ひとりの主体的な取組を基礎に、上司・部下・同僚と全方位でコミュニケーションをとり、チーム力を発揮します
  - ・ 区長・局長をはじめ責任職は「チーム」で市政を進めるために、リーダーシップ、スポンサーシップを発揮します
  
- 3 不断の行政改革と適正な業務執行
  - ・ 既存の仕組み、制度の改革・改善を当たり前のこととし、常にコスト意識をもって、施策・事業を点検、見直します
  - ・ 職員一人ひとりの業務知識・能力を向上させ、事務・事業を適正に執行します
  - ・ 組織のマネジメント力を強化し、内部統制が効果的に機能する組織づくりや制度の見直しを進めます
  
- 4 職員が「期待され、成長している」と実感できる人材育成
  - ・ 人事異動、人事考課、研修を効果的に連携し、組織的、継続的な人材育成を実現します
  - ・ 職員の主体的なキャリア形成と能力開発を支援します
  - ・ 自信とやりがいと熱意を持って業務に取り組めるよう、職員の意欲と能力を高め、市役所全体の活力を生み出します
  
- 5 ワークライフバランスを推進
  - ・ 責任職を中心に職員全体で、業務の優先順位づけや時間の使い方を意識し、効率的な業務執行や超過勤務の削減につなげ、職員のワークライフバランスを推進します
  - ・ 仕事を離れた経験を充実させ、職員一人ひとりが市民生活の視点を持って仕事に取り組みます