

予算編成に関する 庁内分権プロジェクト

市民の目線に立った
創意工夫を発揮するために

2008年度東京財団市区町村職員国内外研修プログラム

福岡市 今村 寛(HIROSHI)

2008年11月29日

0. はじめに

- “ 私は、福岡市役所で5年間財政局に在籍し、予算編成業務に携わってきました。
- “ 財政局は市が行う様々な施策・事業に関する意思決定の権限が集中する、責任の重い多忙な職場です。
- “ 福岡市は現在非常に厳しい財政状況にあり、予算編成を巡る市役所内部での意見調整もまた非常に厳しい状況で、繁忙期には毎日深夜まで喧々諤々の議論が交わされます。
- “ しかし、内部の意見調整に費やすこの膨大な作業時間が、そのまま市民の幸せに結びついているのかは、疑問です。
- “ 私は、多くの職員が労力をかける予算編成作業が、市民の幸せにきちんと結びつくための方法を考えたいと思います。

1. 福岡市の財政(概要)

<予算規模>平成20年度当初予算

一般会計	6,638億円		
特別会計	9,542億円		
企業会計	2,932億円	全会計	1兆9,113億円

○一般財源

市税	2,740億円		
譲与税等	332億円		
地方交付税	395億円	一般財源総額	3,733億円

<主な財政指標の他都市との比較>平成18年度決算

経常収支比率	89.0%	政令市中4番目に低い
人件費率	19.7%	政令市中最も低い
実質公債費比率	23.0%	横浜、千葉に次いで3番目に高い
市債残高(全会計)	2兆6,333億円	大阪、横浜、名古屋、神戸に次いで5番目に高い
人口1人当たり市債残高	190万円	大阪に次いで2番目に高い

2. プロジェクトの背景(その1)

(1) 福岡市の財政の現状と見通し

- ◆ 地方交付税の縮減により一般財源は減少の見込み
- ◆ 扶助費の増、公債費の高止まり等により義務的経費は着実に増加
 - 財政の硬直化が一層深刻化
 - 平成23年度までに566億円の財源不足が発生

(2) 財政リニューアルプランの策定

- ◆ 「持続可能な財政構造の確立」 → 市債発行の抑制
- ◆ 「柔軟性を維持した財政構造の確立」 → 財源不足の解消

(3) 財政健全化の取り組み

- ◆ 「歳入・歳出一体見直し(フロー改革)」 歳入確保、事務事業の見直し
- ◆ 「資産・負債の圧縮(ストック改革)」 既存資産活用、市債残高の縮減
- ◆ 「システム・手法の改革」 予算編成手法見直し、財政情報の提供

社会環境に即した実効性のある行財政改革を行う必要がある

2. プロジェクトの背景(その2)

(4) プラン推進における各局区の取り組みの必要性

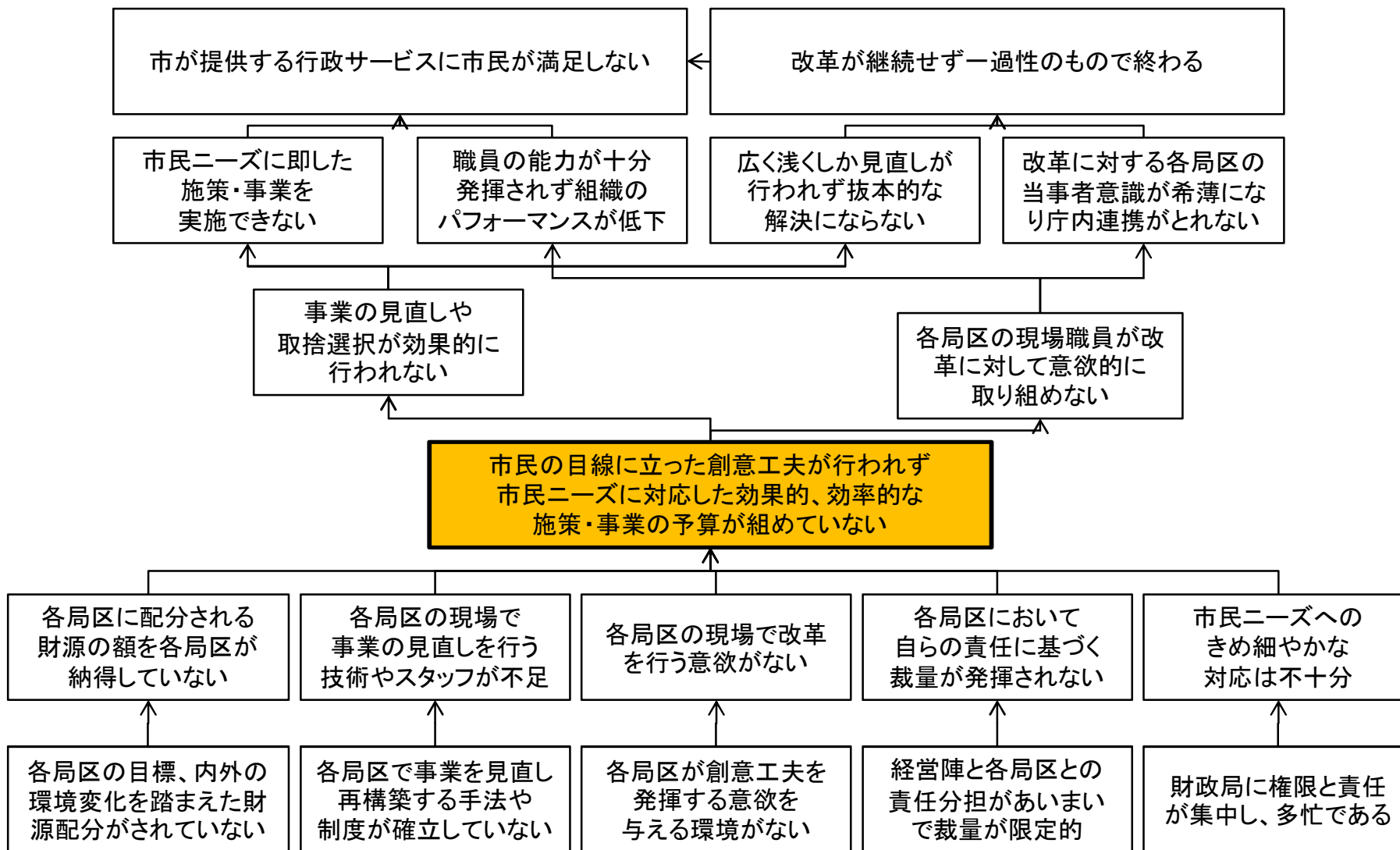
全ての事務事業について、事業の必要性や緊急性や効果等を検証し、類似事業の整理・統廃合や事業手法の効率化・コスト縮減を推進するためには、施策・事業の実施主体であり、市民の声が直に届く各局区における自主・自律的な取り組みが必要

(5) 各局区の取り組みの現状

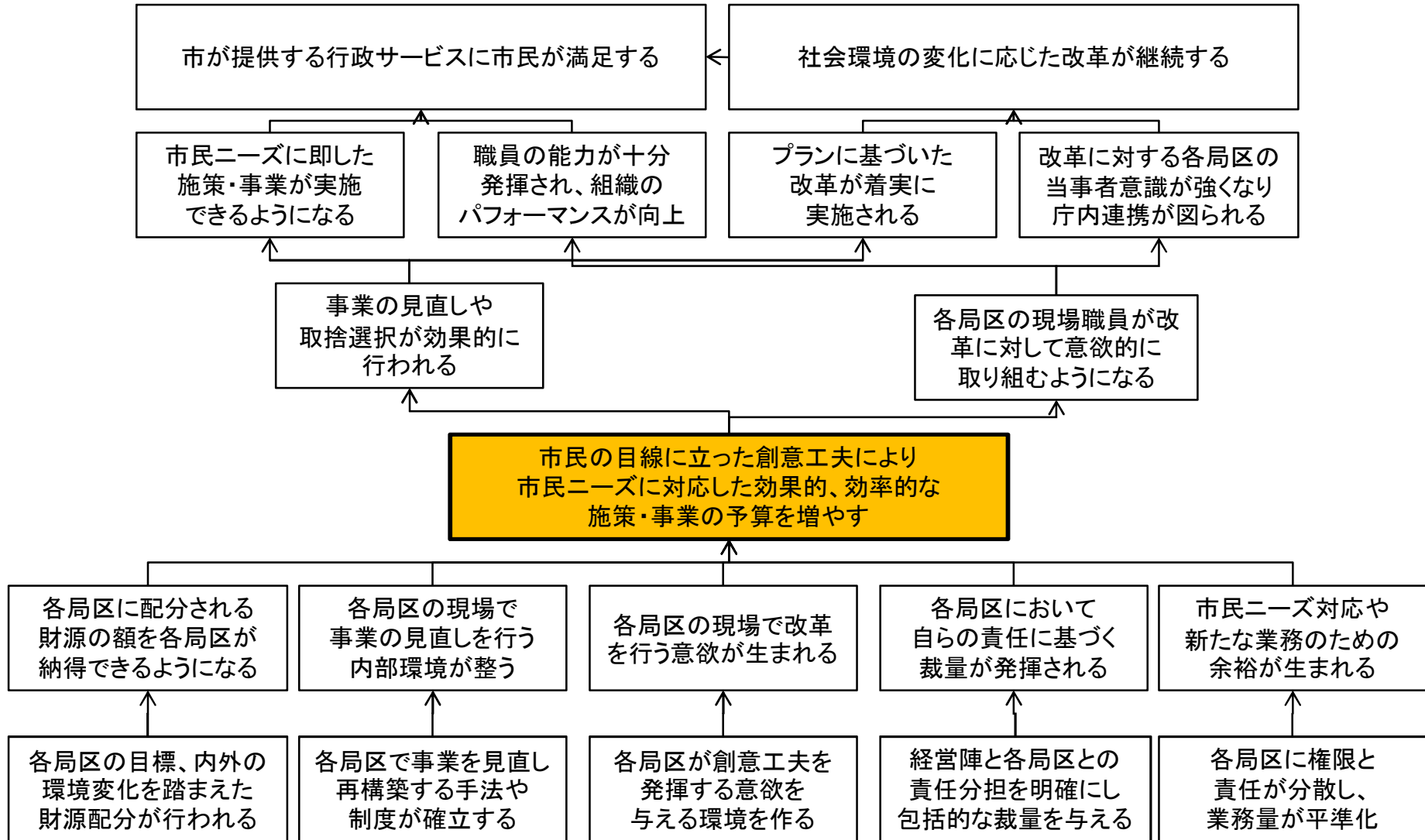
- ・各局区での事業の見直しや取捨選択は効果的に行われていない。
- ・各局区の職員が改革に対して意欲的に取り組めていない。
- ・財政局に権限と責任が集中し、市民ニーズへのきめ細やかな対応は不十分。
 - 広く浅くしか見直しが行われず、抜本的な解決策にならない
 - 市民ニーズに即した施策・事業が新たに実施できない
 - 職員の能力が十分に発揮されず、組織のパフォーマンスが低下

市民の目線に立った創意工夫が
各局区の現場で行われる仕組みづくりが必要

3. 問題の樹形図 (Problem Tree)



4. 目標の樹形図 (Objective Tree)



5. プロジェクトが目指すもの(その1)

< ACTIVITIES > 予算編成における庁内分権の実現

< OUTPUTS > 市民目線に立った創意工夫が発揮されて予算が編成される

< PURPOSE > 市民ニーズを反映した効果的、効率的な施策・事業が増える

< GOALS >

- (1) 市民ニーズに基づいた施策・事業が実施され、プランに基づいた行財政改革が行われることにより、市民の満足度が高まる。
- (2) 職員の能力が十分発揮され、組織のパフォーマンスが向上する。
- (3) 財政局の職員が予算編成に費やす時間と労力が低下し、決算分析、投資効果の測定、財務戦略の策定などの専門的な業務に従事できるようになる。

5. プロジェクトが目指すもの(その2)

< ACTIVITIES > 予算編成における庁内分権の実現



< OUTPUTS > 市民目線に立った創意工夫が発揮されて予算が編成される

< PURPOSEの達成に必要なOUTPUTS >

- (1) 財源状況や市民のニーズ等、内外の環境変化を踏まえて財政局が行う財源配分について、経営陣、各局区、議会、市民からの理解が得られる。
- (2) 部門別の目標像及び市民のニーズに基づいて、各局区が自らの裁量で施策・事業を見直し、配分された財源の範囲内で取捨選択を行い、それぞれの予算案を作成するようになる
- (3) 各局区が編成した予算案が、財源配分の段階で経営陣が意図した目標の達成に資するものであり、かつ効果的、効率的であるということが、速やかに確認でき、経営陣、議会、市民からの理解が得られる。



< PURPOSE > 市民ニーズを反映した効果的、効率的な施策・事業が増える

6. プロジェクトのキーワード

< ACTIVITIES > 予算編成における庁内分権の実現



< OUTPUTS > 市民目線に立った創意工夫が発揮されて予算が編成される

< OUTPUTSを導くACTIVITIESに必要な要素 >

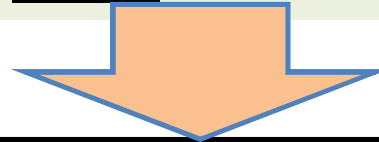
- ” 「責任分担」による当事者意識の醸成
- ” 「対話」による意思疎通
- ” 「ファシリテーション」による議論の活性化
- ” 「共働」による相互理解と結果への納得
- ” 「公表」による客観性、合理性の確保

7. プロジェクトの内容(その1)

<ACTIVITIES>その1

部門別の目標や内外の環境を踏まえ、
各局区に適切に財源配分を行う手法を開発する

- ①政策推進プラン(目標年次2011年)に掲げられた目標及び成果指標を実現するための具体的な事業計画や、財源状況、内外の環境変化を踏まえながら、各年度の各局区への財源配分を財政局において適切に行う手法について、財政局及び各局区職員の「対話」と「共働」により検討し、確立する。
- ②各年度の予算編成に当たっては、市長、副市長、各局区の長の参加する経営会議における参加者の合議(=「対話」)のもとで、すべての財源を各局区に配分することを決定し、その根拠とした財源状況、内外の環境分析の結果等とあわせて、配分の段階で議会、市民に「公表」する。



<達成すべきOUTPUTS>その1

財源状況や市民のニーズ等、内外の環境変化を踏まえて財政局が行う財源配分について、経営陣、各局区、議会、市民からの理解が得られる。

7. プロジェクトの内容(その2)

< ACTIVITIES > その2

各局区が自らの裁量で局区内の利害を調整し

市民ニーズを反映した予算案を作成できる体制や環境を整備する

- ①各局区に配分された財源の範囲内で市民ニーズを反映した予算編成を行うための「対話」ガイドライン(※)を、財政局及び各局区職員の「共働」で作成する
- ②ガイドラインに沿った予算編成が各局区で行われるよう、各局区、部・課の財務担当者を、職場での「対話」を円滑に進める「ファシリテーター」と位置付ける。
- ③各局区が効果的な創意工夫を発揮する意欲を与える環境を作る。
- ④経営陣と各局区との「責任分担」を明確にし、各局区に包括的な裁量を与える。
- ⑤「対話」ガイドラインに基づき、職場内、職場間の「対話」により、予算編成を行う。



< 達成すべきOUTPUTS > その2

部門別の目標像及び市民のニーズに基づいて、各局区が自らの裁量で施策・事業を見直し、配分された財源の範囲内で取捨選択を行い、それぞれの予算案を作成するようになる

7. プロジェクトの内容(その2)補足

※ 予算編成のための「対話」ガイドラインについて

◆各局区において、市民のニーズを反映した予算案を作成するために必要な考え方や手順等を定めるもので、予算編成にあたって職場内、職場間で行うこととされる「対話」についての全庁的なマニュアルとして作成

◆盛り込むべき内容(案)

- ・市の政策目標と各局区のミッション、目標との関係、相互の「責任分担」
- ・各局区のミッション、目標と各施策・事業との関係、相互の「責任分担」
- ・市民からの意見聴取、ニーズ把握とその活用
- ・局区における施策・事業の有効性、効率性等の評価とその活用
- ・局区内における財源配分の優先順位づけ
- ・市役所内部及び関係外部機関との「対話」による意見調整
- ・市民、議会との「対話」「共働」(情報提供、双方向意思疎通、巻き込み等)

7. プロジェクトの内容(その3)

< ACTIVITIES > その3

各局区が編成した予算案と経営陣の方針との整合を図り
速やかに意思決定できる体制を整備する。

- ①各局区の長は、政策推進プラン等に基づき一定期間内に達成すべき目標についての「インナーマニフェスト(=責任分担)」を市長との間で締結し、公表する。
- ②年度ごとの予算編成時の財源配分においても、当該年度の予算で達成すべき重要な目標について、市長と各局区の長での「対話」により、あらかじめ合意する。
- ③各局区の予算案は財政局の査定を受けず、市長が各局区の長との「対話」により決定する。ただし、財源配分と目標設定の関連性、局区の施策・事業の有効性、効率性等について、市長は財政局に必要な助言を求めることができる。
- ④市長と各局区の長との「対話」及び財政局の助言は、議会、市民に「公表」する。

< 達成すべきOUTPUTS > その3

各局区が編成した予算案が、財源配分の段階で経営陣が意図した目標の達成に資するものであり、かつ効果的、効率的であるということが、速やかに確認でき、経営陣、議会、市民からの理解が得られる。