

12/07/09 08:00

Po001 時事通信

【オピニオン】★市長の政策実現のための予算編成手法 津市長・前葉泰幸

津市は、2012年度の予算から、その編成プロセスを抜本的に改めた。前2回で述べた市長の持つ問題意識を政策形成につなげる仕組みとするためである。

1 要求・査定対峙型予算編成

市の予算は通常、要求⇒財政課長査定⇒復活要求⇒政策財務部長査定⇒復活要求⇒副市長査定⇒復活要求⇒市長査定と進む。この編成作業において、一つ一つの施策事業が丁寧に積み



上げられ吟味されるという緻密さが保証される一方、市長査定に上がる施策事業はきわめて限定的となり市長が全体像を見た上で優先度を判断することが困難となる。

私は、自治体の予算編成の査定側の責任者に就いていた頃から、この方式が抱える構造的な幾つかの問題点に気づいていた。

1) 消えた重要事業

難しい事業ほど、査定側に問題点を指摘されやすい。百戦錬磨の財政課職員の論理を突破することが容易ではなく、復活要求を断念せざるを得ないことも時としてある。結果として、市長が期待する新規重要事業が市長査定に上がる前に消えてなくなってしまう。

2) 予算のつかない安全地帯

査定側が要求に難をつけることに終始し、「要求が悪いので予算のつけようがない」と自己弁護する一方、要求側は「財政当局が認めない」ことを対外的な説明理由にすることがある。「予算がつかない」という状況が外部の圧力を回避するための安全地帯となってしまうのだ。

2 早期の政策協議と協働型予算編成

市長の問題意識を政策形成につなげるために津市が導入した予算編成の仕組みは、次のようなものである。

1) 市長との早期の政策協議

市長の思いを予算編成につなげることができるよう、予算編成作業開始直後の10月から、要求部局と査定部局の双方が市長・副市長と政策の方向性を協議することとした。この政策協議は合計10回延べ27時間行われ、特に政策的判断を要する重要課題については早期に議論が整理でき、事務方は市長の考え方を確認しながら手戻りなく効率的な予算編成作業を進めることができた。

早期に方向性が決まったことを政策方針として早めに打ち出せるという副産物も生まれた。実際に2011年12月には獣害対策の新たな取り組みを、今年1月には子ども医療費助成の拡充、入所待機高齢者半減に向けた施設整備計画や災害対応力強化集中年間の設定といった政策の方向性を予算案に先立って公表することができた。

2) 協働型予算編成

政策協議に当たっては、事業部局と財政部局は協働して、あるべき予算の姿を見いだす作業を行うことが求められる。

津市ではもはや要求側と査定側という概念はなくなり、財政課職員に求められる能力は、「どのように要求を切るか」から、「どのような予算を作るか」に変貌した。

協働型予算編成の試みは、津市の12年度予算を政策実現力の高いものに仕上げるという成果を出したが、一方、政策協議で市長の考え方が示されるまで職員が思考停止状態に陥ってしまうなど、幾つかの問題点も発見された。予算編成方式のさらなる改革に向けて今後もしっかり取り組んでいく所存である。

(了)

(2012年7月9日)

前葉 泰幸(まえば・やすゆき)氏のプロフィール

1962年三重県津市生まれ。東京大学法学部卒業後、1985年自治省(現総務省)入り。自治省税務局固定資産税課課長補佐、宮城県総務部長、デクシア銀行東京支店副支店長、地方公共団体金融機構審査室長などを経て、2011年4月から津市長。