令和４年８月２５日

恵庭市議会公明党議員団研修報告書

＊報告者 団長・野沢宏紀（研修報告書は参加議員各自提出）
＊研修参加議員名 野沢宏紀、生本富士代　計２名
＊研修日程 令和４年７月２８日（木）１４：００～１７：００（東京都）
＊研修項目 「よくわかる地方財政と自治体予算～進化する自治体をめざして 攻めの決算審査＆守りの予算審議～（決算編）」 講師：定野司（文教大学客員教授・前足立区教育長）氏

研修会場・東京都（池袋カンファレンスセンター・５E）
研修項目・「よくわかる地方財政と自治体予算～進化する自治体をめざして攻めの決算審査&守りの予算審議～（決算編）」について
報告者・野沢宏紀
研究研修内容 地方議会セミナーとして、「よくわかる地方財政と自治体予算～進化する自治体をめざして攻めの決算審査と守りの予算審議（決算編）」を受講した。自治体の財政には、言うまでもなく予算と決算がある。どちらかというと予算についてのウエートが高いように感じるが、実は決算がとても重要だと言うことが、これまでも指摘されていて、その捉え方が、次の予算に影響を与える。ですから、決算のあり方をしっかりと捉えることが、自治体財政をある意味読み解くカギになると感じている。今回の講義では、東京都足立区での取り組みを通しての内容が主なものであった。まず、予算編成の現状と課題では、財政部門としては、財政は厳しい、との観点から、目的が「切り込む」ことになる。しかし、財政部門が全ての事業に精通しているわけではない。また、行政評価で切り込めるほど制度が成熟していない。切りやすいところから切る。「切る」能力が評価される。政策、施策が当たらない等がある。事業部門としては、判断が財政部門の査定に委ねられる。目的は「与えられた予算を使うこと」。危機感やコスト意識の欠落。努力しても評価されるのは財政部門。創意工夫、努力を惜しむようになる。行政評価が崩壊する等である。そこで、これらを克服する手段として、「包括予算制度」が導入された。主な目的として、組織内部、組織間における依存性やもたれあいをなくし、責任の所在を明確にし、自立型組織への転換を進めなくてはならない。そのため、各部長を中心とした「自己検証・自己責任システム」の整備の一環として、導入した、とのことである。権限移譲の内容として、人件費を含む経常経費について、一般財源を付与する。事業部は、その財源を使って自主的に予算を調整する。予算執行の計画、流用、執行委任については、各部の判断で政策経営部長への協議を省略することができる。各部へのインセンティブについては、実質収支１/２は、次年度以降に備え積み立てるが、残る１/２について、各部の判断により、予算編成時に利用することができる、というものである。この制度の３つのねらいとしては、１，政策意図の明確化。２，現場主義・顧客主義の徹底。３，権限の責任の分担による公務員意識の改革である。ここで、いつも感じていることであるが、意識の改革と言うことである。意識と言うのは目には見えないので、意識改革と言ってもどう変わったのか、物事に対する取り組みがどう変化したのか、が分からない。この意識が変われば、と言ってもどうすれば変わるのか、と言うことが課題である。私はこの意識改革と言うことは、意識の持ちようで全て解決、とはいかないと思っている。意識を変えるとは、その物事に対する姿勢を変えることなので、その物事に対するシステム（仕組み）

を通して、少しずつ取り組んで行かなければならない、と思っている。そこで、この意識改革について、講師に質問してみると、同じ様な回答であった。意識改革をするためのシステムの構築は非常に重要だと改めて感じた。包括予算制度の５つの特徴としては、１，財源の８０％以上に適用。２，予算枠ではなく財源を配分、インセンティブは収支の結果。３，人件費も例外ではない。４，流用・執行委任なども権限移譲。５，行政評価をフィードバック回路とする、である。そこで、この包括予算制度と行政評価制度がきちっと機能することにより、より予算内容が見える化され、事業のムダ等が明確化される。事業については、ムダというより、必要な事業がなされているかの検証である。その上で、決算の重要性である。何にどう使い、どの様な効果があったのか、と言うことは決算からしか分からない。この検証を行わない限り、次年度予算のあり方についても議論が深まらないと感じる。時代は、少子高齢化、人口減少社会である。持続可能な自治体のための７つのヒント、も示された。１，住民ニーズをとらえた施策の選択と集中を行う。２，NPM で現場の知恵を活かす。３，行政評価で目標・プロセスを明確にする。４，行政改革で小さな自治体をめざす。５，公会計制度改革でコスト意識を醸成する。６，協働で築く社会（新しい公共）を実現する。７，元気な職員を育て、改革の原動力にする、である。どれも、これからの自治体に必要なことであると感じる。これらのことをどう活かすかが、また大きなポイントとなる。それこそ意識改革である。決算の審査は、毎年１０月である。そこで「攻めの審査」を行う事で、当初予算編成への影響力を高める。予算審議は、毎年３月である。そこでは、「守りの審議」となる、それは何故か。当初予算を編成してもその通りになるとは限らない。必要ならその後、補正予算を編成しなければならない。誤解を恐れず言うとすれば、予算は、ある意味お金がなくても編成できる。使うときにあれば良いので。しかし、決算は、実際に使った金額である。その意味からも決算は「攻めの審査」ができ、予算は「守りの審議」であるのかと感じた。自治体財政における予算、決算が、住民の福祉の向上にどれだけ寄与できているのかどうかについては、やはり決算でしか分からない、と改めて認識した。最後に、今回のセミナーの資料の中に次の言葉があった。「私たちの仕事は法律を守ることではない。法律を使って住民を守ることだ」。この言葉は、公務に携わる者全てに当てはまる言葉である、と大変に感動した。公務員は、法律に基づいて仕事を行っている。ですから、住民からすれば、中々融通が利かないこともあったりする。だから、法律に基づけば、その通りなのかも知れない。しかし、住民の立場に立てば、物事の内容にもよるが、先の言葉の通りの意識で、守られている住民が１人でも多くいれば、社会はもう少し良くなっている、と感じる。しかし、その Check 機能は議会にある。今回のセミナーを通して、議会・議員の職責の重さを改めて深く痛感した。

研修会場・東京都(TKP 池袋カンファレンスセンター)
研修項目・よくわかる地方財政と自治体予算について「講師・定野司氏(文教大学客員教授)」
報告者・生本富士代
＊研究研修内容＊ 研修会のサブテーマは～進化する自治体をめざして攻めの決算審査&守りの予算審議～　講師の定野氏は、前足立区教育長を経て 2021 年より現職。 研修内容は　1. 決算はこうして作られる 2. 足立区の 3 制度について ①包括予算制度 ②行政評価制度 ③複線型人事制度 3. 自治体財政を正常化させる 7 つのヒント 4. 自治体アウトソーシング 5. 攻めの決算審査&守りの予算審議 研修の前半は、定野氏が足立区職員時代、どの様に仕事に取り組んできたのか、興味深く聞かせていただいた。管理職時代は、阪神淡路大震災の時に災害対策課長を務め、東日本大震災の時には総務部長と危機管理室長を兼務し、帰宅困難者の対応や、学校への備蓄を進める等、現場で即時の判断を行いながら最前線に立ち、先々を読みながら指示を下していった。その時の教訓として「私達の仕事は、法律を守ることではない。法律を使って住民を守ることだ」と部下に檄を飛ばし、共に乗り越えて来たとの話には感動を覚えた。 足立区の包括予算制度とは、予算の考え方を事前査定から事後評価へ変えたこと。 通常の予算化は各部から予算要求をもらい財政課がそれを査定し、歳入と歳出のつじつまを合わせることであるが、この制度のしくみは、あらかじめ各部に予算枠を与えておいて、その中の査定は、各部に責任もってやらせるというもの。財政課がやる仕事はそのフレームを決めることと、予算執行の後、事務事業評価を行うこと。それには 3 つのねらいがあり、①政策意図の明瞭化、②現場主義・顧客主義の徹底、③権限と責任の分担による公務員意識の改革。現場の知恵で、現場の問題を解決するというシンプルな考え方からきているそうだ。当初、財政課の担当者からは反対されたが、様々な挑戦と改革を重ね実現に至り、国からの視察を受けるなど注目された。 持続可能な自治体の 7 つのヒントとして、①住民ニーズをとらえた施策の選択と集中を行う。②NPM で現場の知恵を活かす。③行政評価で目標・プロセスを明確にする。④行政改革で小さな自治体をめざす。⑤公会計制度改革でコスト意識を醸成する。⑥協働で築く社会(新しい公共)を実現する。⑦元気な

職員を育て、改革の原動力にする、という内容を学び、とても感銘を受けた。定野氏が取り組んできた予算制度の改革や、コスト削減や、行政改革等の先には、常に、改革の努力が住民に返ることが目標になっているから、果敢に挑戦できたのではないかと自分なりに理解したところである。「市職員の意識改革をどの様に進めて行けば良いか？」との質問には、仕組みづくりが必要との即答であった。勇気と行動力で足立区を見事に改革していった定野氏からは多くの事を学ぶ研修となった。