

事業の見直しや廃止を判断する際の 事業部局の役割の重要性について ～財政部局との対立を超えて～

前大阪府総務部市町村課 中嶋友典

1. 事業見直し等を迫られる市町村と 説明責任を求められる事業部局

地方公共団体の役割は、住民の福祉の増進を図ることを基本としている（地方自治法第1条の2）。市町村の事業部局は、住民福祉の向上のため、住民のニーズを直接肌で感じながら、日々業務を遂行している。

他方、昨今の景気後退による扶助費の増加や、少子高齢化の進展による税収の落ち込み等により、いずれの市町村も、多かれ少なかれ厳しい財政運営を強いられている。建設事業費や人件費のみならず、福祉事業なども、見直しや廃止（以下「見直し等」という）を迫られているのが現実である。

しかし、事業部局としては、ニーズを感じている事業の見直し等に簡単に賛同することができない。特に、社会的弱者の支援に関わる業務は、弱い立場の住民の生活に直接影響を与えることが多いため、事業部局としては、財政事情を理由に事業の見直し等を行うことには強い抵抗を感じるものである。

もし既存の事業の見直し等を行う場合、実際に住民からの批判の矢面に立つのは、その事業を直接実施してきた事業部局の役割である。それはなかなか辛い役割であり、それ故に、事業の見直し等に際しては事業部局と財政部局は対立し、「事業部局は事業の必要性を訴えたが財政部局がそれを理解せず、財政部局のせいで事業を見直すことになった」という言い訳を使いがちである。そこまではいかなくとも、住民に対して、事業の見直し等を理解し、納得してもらえるような十分な説明が尽くしているだろうか。

しかし、このような責任転嫁を事業部局が行って

行政と住民が協働して知恵を出し合い、難局を乗り切ることが必要と言われている中で、行政組織の部局間で対立し、責任のなすりつけ合いをしているようでは、到底住民との協働を図ることなどできない。厳しい財政状況の下で、行政機関の全部局が一体となり、財政の健全性を維持しつつ、住民の福祉の増進を追求していかなければならない。時には、ニーズの高い事業でも見直し等を行う必要は出てくる。そういったときに、住民に対して見直し等の必要性を適切かつ十分に説明し、理解と納得を得るようにしなければならない。言い換えれば、住民に対して、説明責任を果たさなければならない。

この説明責任は、住民に対しては、事業部局、財政部局に関わらず、行政が一体として負うことは当然である。しかし、実際の実務の中では、個別具体の事業についての説明責任は、事業部局がその役割を担っている。事業の見直し等の結果は、事業部局と財政部局との折衝を経て予算案の形で表れるので、まず事業部局が、決定された予算案について理解し、納得した上で、住民に対して説明責任を果たさなければならない。

そこで、予算案について事業部局が納得したうえで、住民に対する説明責任を果たすために、何が必要か。その具体的手法を、予算編成の方法の観点から考えてみたい。なお、本稿の意見にかかる部分は全て筆者の私見であることをお断りしておく。

2. 事業の見直し等を迫られる背景と 事業部局に求められるもの

まず、あらためて、財政状況の厳しい現在におい

て事業部局に求められるものは何かを考えてみたい。

先にも述べたとおり、景気後退や少子高齢化の進展等により、経常的な必要経費は増大している。特に扶助費の伸びは顕著である。地方税や地方交付税などの、経常的な収入で用途が特定されない財源（一般財源）の総額のうち、経常的経費に充当される部分の割合（経常収支比率）は、府内市町村においてはほとんどの団体で90%を超過しているような状況である。つまり、財政の弾力性がなく、新たな事業を実施したり、現状より収入が落ち込んだときに対応する余力がない状況に陥っている。

財政力の弱い市町村でも、法律上求められる行政サービスを実施できるように、財源保障と地方公共団体間の財政調整を行うのが地方交付税である。しかし、地方交付税の財源は国税5税（所得税、法人税、酒税、消費税、たばこ税）の一定割合であるが、景気後退や少子高齢化の影響を受け、これら国税も財源が確保できていない状況が続いている。実際、平成22年度の地方財政対策においては、実質的な地方交付税の総額のうち、国税5税分の占める割合は40%に満たず、それ以外を一般会計からの加算や市町村の借金（臨時財政対策債）で肩代わりしているのが現状である。

すなわち、本来は市町村の収入の柱であるべき地方税も、それを補う地方交付税も、従来の行政需要を賄いきれなくなっている。いずれの財源も、今後大きな伸びを期待できない以上、市町村としては、従来から実施してきた事業をそのまま今後も継続することは困難である。そこで、今まで以上に無駄を省き、より効率的に行政運営をすることはもちろん、事業の見直し等を行い、真に必要な政策に予算を集中させるという、事業の選択と集中が必要となってくる。

どのような事業に選択、集中すべきかの判断は、最終的には首長のリーダーシップによる。しかし、行政活動の現場で、住民ニーズを直接肌で感じながら業務を遂行している事業部局の役割は重要である。時代の変化に応じて変わる住民ニーズの変化を感じ取り、それを吸い上げて政策にまで昇華し、事業化していく（あるいは、既存事業の見直し等を行って

いく）ことは、事業部局にしかできない。その意味では、現在の行政において、事業部局は、単に事業を効率的に執行する能力のみならず、①事業の優先順位を判断し（以下「事業選択能力」という）、②（事業の廃止も含めて）その判断結果を住民に対して適切に説明する能力（以下「説明能力」という）が求められている。

しかし、1. で述べたように、事業部局が自ら主体的に事業の優先順位を判断し、その判断結果について住民に対して説明責任を果たすことができているかということ、市町村によって温度差はあろうが、部局間の対立に終始し、十分に住民の理解や納得が得られるところまでは至っていないところもあるのではないだろうか。また、住民に対する説明責任を果たしていると評価される市町村においても、財政状況の好転の兆しが見えない中で引き続き事業の見直し等を進めていかなければならず、事業選択能力や説明能力をより高めていく努力が必要であることに変わりはない。

3. 従来の予算編成方法による問題点

では、予算編成方法の観点から見たときに、従来の予算編成方法では、これら事業部局に求められる能力の向上につながっていないのであろうか。

従来からの予算編成方法は、おおむね次の通りであろう。

- (1) 長の政策や長期総合計画、財政運営の見直し等を前提に予算編成方針を提示
- (2) 事業部局による予算要求
- (3) 財政部局による予算査定と復活要求
- (4) 予算案の確定と予算書作成

このように従来型の予算編成方法は、事業部局と財政部局が、予算要求と予算査定という形で対立しながら折衝を進めて予算案を作り上げていくものであり、財政部局の査定を経た事業部局による要求額の積み上げが、全体の予算案となるものである。しかし、この方法では、前年度の実績をベースとした

前例踏襲的な予算要求となっている、あるいは「予算を取ってくる」ことが事業部局の目的と化している等といった問題点が指摘されている。すなわち、前例踏襲的に予算要求をし、それを確保することが目的化してしまっているため、事業の優先順位を判断しようとするのがなく、事業選択能力が育たない。また、事業の優先順位を判断しようとするのがない以上、その判断結果についての説明能力も育たない。その結果、住民への説明責任を十分に果たすことができず、予算要求が通らなければ事業ができないというだけで終わっているのが現状ではないだろうか。

確かに、経済が成長期にあり、財政状況が右肩上がりであれば、この従来からの方法は有効であった。事業部局は、住民のニーズを背景に、既存事業の継続を前提とし、経済成長に合わせてその上積みを要求すればよかった。財政全体の管理や政策判断は財政部局が行えばよかった。しかし、財政状況が悪化し、事業の見直し等を進めなければならなくなると、従来型の予算編成方法では事業部局と財政部局の対立意識を払拭できず、弊害のほうが大きくなってきた。

事業の優先順位を判断し、その判断結果についての説明責任を果たしていくためには、「予算を要求し、獲得し、消化することだけが事業部局の仕事」という意識から脱却しなければならない。すなわち、首長のリーダーシップを前提として、各部局が都市経営という視点を持ちながら、首長が示す政策実現のために自治体経営を行っていくこと、そして、そのためにどのような事業を優先し、予算を集中的に投入するか、あるいは予算の投入をやめるかという判断を、事業部局自らが予算編成の主体としての意識を持ちながら行っていくことが求められる。

4. 予算編成方法の改革の取組が事業部局の能力向上にどのような影響を与えるか

従来の予算編成方法では、事業選択能力や説明能力が育たないとするならば、どのような方法が望ま

しいであろうか。

3. で述べた弊害を克服するための予算編成方法の改革は、地方公共団体の財政危機を背景に様々な方法が提唱され、試みられている。もちろんそれらは事業部局の能力向上を目的としたものではないが、財政危機に対応し、予算を必要な事業に選択、集中させようとするものである点に違いはない。そこで、予算編成方法の改革の姿をいくつか取り上げ、それらが事業部局の能力向上に与える影響について、考えてみたい。

(1) 予算編成方法の改革の取組

(A) 事業部局が実質的な予算査定を行う方法

まず、予算査定の実質的な権限を、財政部局から事業部局に移し、住民ニーズをよりきめ細かく把握できる事業部局が自らの創意工夫により予算付けを行う手法がある。すなわち、前年度の一般財源ベースの一定割合を各部局に配分し、その範囲内であれば、各部局が自主的に予算を編成でき、その範囲内については財政部局の予算査定を行わないとするもので、一般的に枠配分予算と呼ばれる。より事業の現場に近い部局で実質的な査定を行うことで、事業部局が自ら抱える事務事業の積極的なスクラップ・アンド・ビルドを促し、予算削減のインセンティブを付与することを目的としている。そのことを通じて、事業部局の自主性、主体性を高め、財政状況への認識やコスト意識を持たせ、前例踏襲的な予算要求や予算確保の目的化といった従来型の予算編成方法の弊害を克服しようとするものである。

(B) 行政評価と予算編成を連動させる方法

次に、近年は成果志向の予算編成を行おうとする動きが広がりつつある。これは、行政評価と予算編成を連動させることにより、効果が高いと評価された事業に対して次の予算で重点的に配分するなど、事業の成果を予算に反映させるものである。行政評価とは、一般的には、政策、施策及び事務事業について、成果指標等を用いて有効性または効率性を評価するものであり、Plan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Action（反

映) という行政サイクルを通じて行政の現状を認識し、行政課題を発見するためのツールである。予算編成過程においては、例えば総合計画等に寄与する事業を予算計上し、その事業がどれだけのコストをかけてどれだけの成果が挙げられたかを評価し、その成果を次の予算に反映させる、という手法を取る。成果の認められた事業に予算を集中させることにより、従来型の予算編成方法の弊害を克服しようとするものである。

(C) 予算編成過程を公表する方法

近年、地方分権の進展を背景に、財政に対する住民参加を進め、地方公共団体が、住民とともに自らの責任において政策決定と事業展開を行っていくために、予算編成過程を公表する動きも見られるようになってきた。地方分権が進めば、地方公共団体の政策決定や事業展開についての説明責任がより強く求められるようになる。そこで、予算編成についての透明性を高め、説明責任を果たす観点から、予算編成方針や日程に加えて、例えば、各事業部局の予算要求額、財政部局から首長に至るまでの査定状況、査定の理由等を、ホームページ等で公表するものである。

予算編成の透明性を確保することによって、予算要求をする事業部局にも、それを査定する財政部局にも、より一層の説明責任が求められることになる。そして、説明責任を果たすことを通じて、政策目的についての認識を共有し、前例踏襲的な予算要求や予算確保の目的化を克服しようとするものである。

(2) 事業部局の能力向上という観点から見たときの

それぞれの方法の課題

では、現在の市町村行政において、事業部局に求められている能力をより向上させていくには、どのような手法がより適切であろうか。

(A) の枠配分予算は、予算査定という財政部局の権限を、配分された枠の範囲内で事業部局に移譲するもので、その枠の中では事業部局と財政部局の対立構造は解消され、事業部局が主体的に予算編成

を行うことになる。したがって、その枠の範囲内においては、自らの責任において事業の選択と集中に取り組まなければならない、うまく機能すれば、従来型の予算編成方法の弊害を克服し、事業選択能力と説明能力を向上させることにつながると思われる。

しかし現実的には、税収の減少など、財政状況の悪化で予算の総額を圧縮しなければならない状況の下では、配分された枠の範囲内での事業部局によるスクラップ・アンド・ビルドが効果的に行われず、機能していないという評価もある。つまり、総額の圧縮に合わせて各事業の事業費をマイナスシーリングしただけの前例踏襲予算に終始しているケースが見受けられるということである。そうすると、予算の総額を抑制しつつ、個別の事業への予算配分の責任だけを事業部局に委ねることになり、事業部局の予算編成についての納得性を高めることにならない。ともすれば、「財政部局が事業執行に必要な枠を配分してくれなかったので、適切な事業執行ができない」という言い訳で終わってしまい、事業部局の自主性、主体性の向上や、財政状況への認識やコスト意識を持たせることにつながらない結果に陥る恐れがある。

そもそもこの手法が功を奏するには、枠自体をどの部局にいかなる基準でどのように配分するのかという点について、十分な議論と部局間の意思統一がなされていることと、事業部局が、予算の総額を圧縮しつつ事業のスクラップ・アンド・ビルドを図ろうとする意識を有することが前提である。したがって、これらの前提を欠いたままでこの方法だけを取り入れても、事業部局の事業選択能力や説明能力の向上に、直ちにつながるわけではない。

では、(B) の行政評価と予算編成を連動させる方法はどうか。

確かに行政評価によって事業の有効性や効率性を客観的に評価できれば、それに基づいて事業の優先順位を判断できるので、行政評価を予算査定の判断材料として、事業部局と財政部局が共有できる。したがって、両部局が対立せずに納得して事業の選択と予算編成に取り組むことができ、また、その結果を住民に対して説明することも容易であるので、従

来型の予算編成方法の弊害を克服し、事業部局の能力向上を図ることができる。

しかし、現実的には、事業の有効性や効率性を客観的に判断できず、行政評価自体が抽象的な記述にとどまってしまい、予算編成へ反映させることが困難なケースが多いとの指摘もある。例えば、ある事業について住民1人当たりには要するコストは算出できても、その事業によって得られる住民の満足度を客観的かつ中立的に評価し、比較できなければ、事業の優先順位を判断できない。しかし、そのような比較可能な評価基準を立てることも自体が困難ではないだろうか。また、数値目標を立てて行政評価を行い、仮に費用対効果が期待していたよりも高かったとしても、その結果として予算を増額すべきという結論に当然に達するわけではなく、最終的には首長の政策的判断による。

このように、現実的には、行政評価自体から事業の取捨選択結果が当然に導き出されるわけではない。したがって、行政評価を取り入れるだけでは、事業の優先順位を判断することも、その結果を説明することも困難であり、事業部局の事業選択能力や説明能力の向上に、直ちにつながるわけではない。

(C)の予算編成過程の公表は、先に述べたように、地方分権の進展と相まって、地方自治に対する住民参加の前提として、行政の情報公開を進め、行政運営の透明性を高めるために、最近取組を進める自治体が増えてきている。予算編成過程を公表することで、事業の優先順位の判断と、その結果の説明を、より明確に求められる状況が作り出される。そのことを通じて、住民全体からのチェックや批判に耐えうる予算編成を行い、事業選択能力と説明能力の向上を図るものである。

しかし、手法自体は従来型の予算編成方法を採用しながら、その過程を公開するだけなので、事業部局と財政部局の対立構造が解消されるわけではなく、従来型の予算編成方法の弊害を、直ちに克服できるわけではない。

(3) 予算編成過程の公表による事業部局の能力向上

ここまで、近年多くみられる予算編成方法の改革について、主だった3つの方法と、その課題を紹介した。こうした改革が試みられるようになったのは、厳しい財政状況の下で効率的に財政運営を行うには、首長のリーダーシップの下で、各部局が都市経営という視点を持ち、必要となる予算を投入し、事業を執行することが求められるからである。すなわち、首長のリーダーシップの下で、その政策目的を実現できるように、事業部局も財政部局も、各部局長を中心に、機能的にそれぞれの担当する業務を遂行していく必要があり、こうしたリーダーシップを発揮できるような予算編成を行う必要がある。各部局長だけでなく個々の職員も、やはり同様に都市経営という視点を持って予算要求や予算査定にあたることを求められている。このような視点をもって業務を遂行してこそ、行政機関が機能的に一体となり、真に必要とされる政策目的の実現のため、真に行政サービスを必要とする住民に対して、適切な事業規模で行政サービスが提供されるのである。このような視点なしに行政運営にあたっては、いかに先進的な予算編成方法の改革を取り入れたところで、自分たちの部局の都合ばかりを優先することになりかねず、それぞれの改革方法の短所や課題を克服できないと考える。

実際の予算編成作業においても、この都市経営という視点を持ちながら、それぞれの市町村の実情や課題、必要性等に応じて、様々な改革手法を組み合わせ、その市町村にとって最も適切な方法で取り組むことが重要である。したがって、いずれかの方法が絶対的に適切であるとか正しいというわけではない。しかし、従来型の予算編成方法の弊害を克服し、事業部局の能力向上を図るために、私見としては、都市経営という視点を持つという観点からも、(C)の予算編成過程を公表する方法を薦めたい。

というのは、当該市町村における事業全体の中でどの事業について見直し等を行うかについて、事業部局が判断していくのは、事業部局に普段の業務にはない役割を要求することになり、現実的には難しい。やはり、全体的な財政状況を勘案しながら、部

局横断的視点に立って事業のスクラップ・アンド・ビルドを行うのは、財政部局にふさわしい役割である。また、個々の事業について、住民のニーズを踏まえて、実施するのが望ましいのか、廃止するのが望ましいのか、あるいは民間にゆだねるのが望ましいのか等を判断するのは、事業部局にしかできない役割である。事業の見直し等を行っていくには、部局横断的な視点と個別具体の事業ごとの視点の、両方の視点が必要である。とすれば、事業部局が個別具体の事業について、必要と判断すれば予算要求をし、財政部局が部局横断的な視点で査定するという従来型の予算編成方法にも、一定の意義があるものと考えられる。

そう考えると、財政部局と事業部局は、その担う役割の違いから、予算編成過程において、対立することがあってもしかるべきである。むしろその対立を否定的に評価するのではなく、事業部局と財政部局の真摯な予算要求と予算査定の応酬を通じて、真に必要な事業の取捨選択を行い、事業の見直し等を図っていく過程と考えるべきである。重要なことは、この応酬を、単なる対立で終わらせることがないように、予算要求と予算査定を通じて両部局が事業見直し等の必要性についての認識を共有し、真に必要とされる事業は何かということについて、両部局が理解し納得し、住民に対して理解し納得してもらえようという説明を尽くすということである。

事業部局も財政部局も、それぞれ主張するところは違っても、住民福祉の向上のために行動していることに違いはない。行政は、現在の住民だけではなく未来の住民に対しても責任を負う以上、財政状況を勘案して事業を執行しなければならないのは当然である。重要なことは、予算要求と予算査定のやりとりを通して、住民に対する責任をより強く認識し、都市経営という視点を持って、行政機関として一体的に住民に対する責任を果たしていくことである。そのために必要となるのが、予算編成過程の公表という住民による行政の監視機能である。予算編成過程を公表することにより、各部局が都市経営という視点をもって機能的に首長の政策目的を実現しようとするインセンティブが与えられ、住民全体からの

チェックや批判に耐えうるような予算要求と予算査定を行い、現在と未来の住民にとって真に必要な事業を取捨選択していくことができると考える。

また、公表の方法はホームページを利用するケースが多いようだが、何もこれに限るものではない。国の予算においては、行政刷新会議による「事業仕分け」により、予算に無駄がないかを公開の場で議論したことは記憶に新しい。担当者の生のやり取りを公開することで、議論を行う担当者が十分な事前準備を行い、真に必要とされる事業は何かということについて、より精度の高い議論が期待できる。また、公開される住民にとっても、議論の内容が、より臨場感をもって分かりやすく伝えられることになる。同じ方法が市町村においても妥当するかどうかは議論の余地があるが、いずれにせよ、事業部局の能力向上につながるような方法を、それぞれの市町村で考え、工夫することは重要である。

(4) 予算編成過程の公表自体の課題とその克服

しかし、予算編成過程の公表には、別の課題もある。

この方法は、もともと公表していなかった情報を公開することになるので、そのための資料作成などの新たな事務負担が発生する。場合によっては、従来であれば口頭のやり取りで済ませていた部分を、文書化してホームページにアップするといった手間が発生することも考えられ、事務負担の増加への対応が課題である。特に、少人数で多くの事務を担っている小規模市町村では、そのための事務負担をいかに減らすかを考えておかなければならない。

また、特に小規模市町村では、例えば、ある事業の執行に際して用地の売買が行われるときに、その取引の相手方が誰であるかがすでに多くの住民に明らかであるケースも考えられる。このような場合に予算編成過程の詳細を公表すると、取引相手方の住民の個人的な事情で計画の進捗が滞っている場合等、個人のプライバシー保護に抵触する危険性もありうる。こういった個人情報保護への配慮も課題である。

思うに、予算編成過程の公表に伴って新たな事務負担が発生するとはいえ、事務の流れ自体は従来と変わらないので、全く別の事務負担が新たに発生す

るわけではなく、工夫次第では事務負担の増加を縮減できる。

この点、予算編成過程の公表に先進的に取り組んだ鳥取県では、事務負担の軽減のため、次のような工夫を行っている。すなわち、普通旅費、需用費、役務費、使用料及び賃借料の4節については財政課で査定をせず、過去の決算を考慮して設定した額の範囲内で予算編成する権限を各部局に与え、どうしても設定額を超過してしまう場合にのみ、超過分について査定するという手法を採っている。他方、公共事業については1件ずつ査定を行っており、しかも財政部局が現地審査まで行える体制を整備している。1件当たりの額の小さい定例的な経費については査定を省略し、1件当たりの金額の大きい公共事業については政策的な議論と事業の要否についての徹底した議論ができるようにし、いわば事務負担の選択と集中を図っているのである。また、議案作成についても、事項別明細書を、ほぼ内容的に重複する常任委員会に提出していた議案説明資料に統合するなど、コスト削減を図っている。さらに、財政部局と事業部局の間で行う予算要求と査定について、庁内LANのデータベース上で行うこととしてペーパーレス化を実現していたため、予算要求と査定という予算編成過程をホームページ上で公表するのにほとんど新たな事務負担が発生することなく公表を実現できている。

個人情報保護への配慮については、個別の事情に応じて適宜対応するほかない。予算編成過程の公表は、財政についての住民参加を進めるという観点からすれば、全ての予算科目について出来るだけ詳細な情報を提供するのが望ましいことになる。しかし事業部局の能力向上という点からすれば、そもそも厳しい財政状況に対応するための事業の見直し等について、住民の理解と納得が得られるような説明を行うために予算編成過程の公表を行うわけであるから、あらゆる情報を公表する必要はない。予算編成過程の公表は、なぜその事業が必要と考えるか（あるいは不要と考えるか）を住民に対してオープンにすることで、説明能力を向上させようとするものであるから、予算要求や査定の理由まで公表すること

は必要であると考ええる。しかし、重要なのは事業費の大小も含めた事業の要否の判断であり、事業の進捗の背景事情まで公表する必要はない。したがって、個人情報保護への配慮については慎重な対応が必要であるが、公表との両立は可能と考える。

5. 部局間の対立を超えて住民に対する責任を果たすために

ここまでは、厳しい財政状況の下で事業の見直し等を進めるためには事業部局の役割が重要であることを述べてきた。しかしこのことは、事業見直し等の役割や責任を事業部局だけが負っていることを意味するのではない。また、事業見直し等について住民の理解と納得が十分に得られていないことの責任が事業部局にあると言っているわけでもない。現実的に事業部局が住民に対して説明する役割を分担しているだけであり、先に述べたとおり、財政部局も事業部局も同様に行政機関一体として説明責任を負っている。

財政部局は、予算編成過程において、部局横断的な視点から予算の総額管理を行うだけでなく、予算要求に対する査定作業を通じて、事業部局とともに住民に対する説明責任を果たさなければならない。その意味では、財政部局は事業部局に対して、財政状況全般や総額管理についての説明責任を負うとともに、事業部局の行っている事業内容や事業に対する住民ニーズについても認識を共有する努力をしなければならない。財政部局も、住民に分かる言葉で査定理由を説明する責任を負うのが当然である。

さて、事業部局も財政部局も、ともに住民に対する説明責任を負っているが、予算編成過程の公表をすれば説明責任を果たしたことになるわけではない。予算編成過程の公表が、住民からの信頼に結びつくには、事業部局、財政部局それぞれが、現在および将来の住民の福祉の向上のために責任を果たそうとする高い志と能力を持ち、真摯に予算編成作業に携わることが不可欠である。単に表面的に現れてくる住民からの要望だけではなく、現在及び未来の住民の福祉の向上のために真に求められる住民ニーズは

何かを把握し、それを政策にまで高めて予算化するのには、行政機関にしかできない。事業部局、財政部局のそれぞれが、各々の立場で各々の役割を果たしながら予算編成作業を行って行ってこそ、住民からの信頼を得られる。重要なのは、職員一人ひとりの意識である。

なるほど、事業部局と財政部局の対立が生じるというのは、首長の政策が各部局長なり課長室長なりに機能的に浸透していないということであり、そもそも都市経営の実体をなしていないことが問題であるともいえる。しかし、市町村行政の現場では、住民一人ひとりに直接接して対応しているのは、末端（というよりむしろ最前線）の職員一人ひとりであり、彼らの対応一つ一つの積み重ねが、住民の信頼につながっている。首長のリーダーシップが発揮されるような自治体経営システムの構築は当然必要であるが、その上で、職員一人ひとりが高い意識を持って行政運営に携わってこそ、住民の信頼を得られると考える。

厳しい財政状況の中で、市町村が住民の信頼を得ながら行政運営をしていくには、予算編成過程の公表を通じて、職員一人ひとりが、高い志と能力を持って行政運営に携わろうとする意識を有することが必要である。単なる部局間の対立意識を乗り越え、そのような意識改革がなされてこそ、予算編成過程の公表という方法が意味のあるものになる。本稿が、職員一人ひとりの意識を高める契機となり、府内市町村が住民から信頼され、厳しい財政状況を乗り越えてゆく一助となれば、望外の幸せである。

主要参考文献

- ・丹下甲一（編）（2007）『シリーズ 地方税財政の構造改革と運営 5 財政運営システムと予算の新展開』〔ぎょうせい〕
- ・小西砂千夫（2009）『基本から学ぶ地方財政』〔学陽書房〕
- ・野口悠紀雄（編）（2005）『公共政策の新たな展開 転換期の財政運営を考える』〔東京大学出版会〕
- ・財団法人日本都市センター（編）（2004）『日本都市センターブックレット No.9 財政危機下の自

治体改革』〔財団法人日本都市センター〕

- ・平野正樹（2002）『地方財政論 受益と負担関係 明確化へのシナリオ』〔慶應義塾大学出版会〕