

平成18年7月20日、三浦市は「行政革命戦略 5つの宣言 改訂第1版(平成18年度版)」(以下、「本改訂版」という)を公表しました。これを契機として、三浦市政策経営情報誌「月刊 ぼっこすこせえる」を発行することにしました。詳しくは <http://www.city.miura.kanagawa.jp/index/000108/005801.html>(政策経営部ホームページ)からご覧いただけます。

「5つの宣言」改訂版の特徴

第1の特徴は、旧版^(注1)に基づく取組経過を自省したうえで改訂したということです。当たり前のことかもしれませんが、過去を反省するということが大いに苦手な役所としては、これも大きな特徴と言えるでしょう。

財政、人財、情報、組織、サービス・事業、という5つの戦略テーマごとに、それぞれ不十分だった点を挙げています。なかでも、人財戦略とサービス・事業戦略については、「いわば『長い歴史をかけて堆積した行政の文化そのもの』の核心部分については見直しが進んでいません。初期段階の目標が十分に達成できているとは言い難いのが現状です」と率直に反省をしています。

そういうわけで、本改訂版は人財とサービス・事業に特に力点を置いたものとなっています。

第2の特徴は、アウトソーシングがなかなか進まない理由の一つとして職員の雇用問題があるという認識を示したうえで、問題解消のために職員の再配置や退職勧奨、アウトソーシング先への転職の奨励等が必要であるという、かなり踏み込んだ考え方を示したことです。これは

委託や民営化を聖域なく進めようとする本市の覚悟を示したものです。

そして第3の特徴は、事業執行部門^(注2)が果たすべき責任を明示したことです。だいたいどこの役所でも、「行革は行革担当がやればいいじゃん」というふうに思われがちです。行革担当は経営管理部門に設置されています。経営管理部門は様々な仕組みやルールを整え、それらの運用を促し、コンプライアンス(法令遵守)を管理する責任を負っていますが、行革の対象となる個々具体的な事業を企画立案し、執行するのは事業執行部門です。したがって、経営管理部門がいくら旗を振って号令をかけたところで行革は進みません。だからこそ、事業執行部門の責任を明確にすることがとても大切なのです。

事業執行部門の責任を明確にするため、本改訂版を3編構成とし^(注3)、第2編では主として経営管理部門の役割を、第3編では主として事業執行部門の役割を示しました。さらに、各事業執行部門の経営責任者が自らの姓名を添えて公表している「業績目標」^(注4)の中に第3編に掲げられた行革の取組事項を全て掲げています。他愛のないことのように思えますが、全庁を挙げて行革に取り組み、苦労も成果も全員で共有しようとするれば、こうした仕掛けが実は結構大事なのです。

(注1) 平成15年9月2日に公表した「行政革命戦略 5つの宣言」のこと。公表から2年10ヶ月を経てこのたび改訂した。

(注2) 平成15年度に全庁マネジメントを担う「経営管理部門」とサービス・事業を担う「事業執行部門」に大きく分割する機構改革を行った。

(注3) 第1編は「行政革命の大綱」、第2編は「行政革命の推進システム」、第3編は「行政革命の実行計画」とし、第3編では36件の取組事項を掲げた。

(注4) 平成16年度から始めた仕組み。「経営管理部門」、「一体感政策部門」、「もてなし政策部門」、「生活支援政策部門」、「都市政策部門」の5部門ごとに、当該年度の業務に関する目標を掲げ、翌年度に進行状況を評価し公表するもの。部門経営責任者は各部門に所属する部長職等。



三浦市長の吉田ひでおです。平成17年6月の市長就任以来、シンプル、スピード、サービスという企業経営の鉄則「3つのS」を提唱してきました。市役所を「株式会社三浦市」と捉え、徹底した経営再建を果たすことが私の使命だと思っています。「行政革命戦略5つの宣言」はその道筋を示したものです。

地域経済が低迷を続けるなか、削減や縮小ありきの萎縮した行政改革では未来への道は拓かれません。だからこそ、「管理から経営へ」という基本理念に基づく行政革命が不可欠なのです。決して平坦ではない経営再建の道ですが、職員一丸となっていつも明るい気持ちで歩いていこうと思っています。これからも、このコーナーを通じてメッセージを送り続けてまいりますので、どうぞよろしく願いいたします。

いつだってトライ&エラー

トライ・アンド・エラー。試行錯誤。行政革命の実践を通じて私たちが経験した失敗とその打開策をご紹介します。

浦市では平成16年度予算編成(平成15年夏頃着手)から「分権編成方式」を採用しています。これは、あらかじめ部門ごとに財源を配分して、その配分枠内で優先順位をつけて各部門予算を編成するというものであり、しばしば「包括予算制度」や「枠予算(配分)制度」などと呼ばれているものです。「庁内分権宣言! 脱・あなた任せ体質」を宣言している三浦市では、これを「分権編成方式」と名付けました。

平成17年7~8月に実施された三菱UFJリサーチ&コンサルティング(当時、UFJ総合研究所)による「分権型の自治体の行財政運営の改革に関するアンケート調査」によると、回答のあった1,158の地方公共団体のうち24.8%がこのような予算制度を導入済みです。都道府県と政令指定都市では8割以上が導入済みとのことです。中小自治体ではまだ標準的な手法とはいええないようです。

未だに仕組みとして確立されていない手法を3年前に採用したのですから、どのような範囲の経費を分権編成の対象とすべきか、各部門への配分はどうやって決めるべきかなど、わからないことだらけのスタートでした。議論の結果、人件費や公債費などの義務的経費を除くほとんど全ての経費を対象とすることにしました。配分額については、前年度(平成15年度)当初予算を部門別に集計し、これを前年の配分額とみなすことにしました。その上で、平成16年度の財源見通しを考慮した一定の割合を乗じて配分額を決定しました。前出のアンケート結果でも、「対前年度比で部門別配分額に一律の割合を乗じた額を基本とする」が50.2%で最も大きかったようです。次いで大きかったのは「対前年度比で経費の性質別に一定の割合を乗じた額を基本とする」で31.4%でした。より工夫を凝らしている自治体も少なくないようです。

さらに、枠予算制度を導入した自治体のうち25.8%が、併せてインセンティブ制度も導入しています。本市でもスタート時点からインセンティブ制度を採用しました。予算の執行過程で各部門が自らの創意工夫により支出を削減することができた場合は予算額と決算額の差額の一部を翌々年度の配分に上乗せするものです。

このような分権編成方式を導入したとき、各部門からは「市としての方針を示してくれなければ優先順位

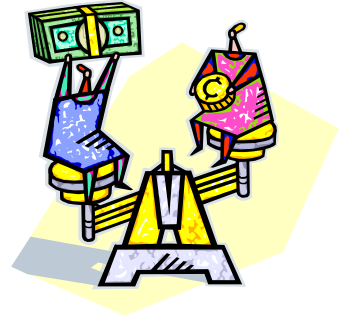
「ぼっこすこせえる」とは…

神奈川県三浦市には三崎弁と呼ばれる方言があります。「ぼっこす」は「ぶち壊す」の意味、「こせえる」は「こしらえる」という意味です。つまり、「ぼっこすこせえる」は「ぶち壊し、こしらえる」=スクラップ&ビルドという意味になります。

はつけられない」という声が多く挙げられました。経営管理部門としては、「庁内分権は、各部門がそういう難しい判断もすることを意味する」、「事業のことは現場が一番よく知っているはず」といったセリフとともに、自律的判断を徹底するよう促しました。しかし、大きな行政課題については、部門を超えて“市として”判断しなければならないのは当然のことです。結局、市長、助役、経営管理部門と各政策部門との間で何度も協議を繰り返したうえで結論を出すことになってしまいました。仕組みが未熟であるがゆえに生じた問題点でした。

続く平成17年度予算編成の時(平成16年夏頃着手)

には少し改善をしました。予算編成方針に「特定事業」と「重要施策」とを明示したのです。「特定事業」というのは、将来への備えや戦略的な投資を踏まえた、実効性のある事業のことです。あらかじめ事業費を特定し、基礎的な配分額に上乗せして財源を配分しました。「重要施策」とは、各部門で優先的に予算化すべき施策のことです。基礎的な配分額の中での予算化を求めました。いずれも、前年度に拳がった「市としての方針を示してくれなければ優先順位はつけられない」という声に対応する仕組みとしたものでした。



しかし、この仕組みに対してはまた別の声が上がってきました。「これだけの方針がトップダウンで出されたんじゃないか」といった声です。配分額を上乗せするかたちで「特定事業」を指定したことは、よりメリハリの効いた予算編成につながったのではないかと評価することができます。しかし、そのことが各部門への基礎的な配分額を圧縮することにつながり、さらに「重要施策」の予算化を求めたため、各部門での“遣り繰り”の余地が狭まったという状況を指摘する声でした。

問題の本質は、「庁内分権のあり方」そのものにあります。予算(財政)に限らず、人財、情報、組織、サービス・事業のそれぞれのテーマについて、何をどこまで各政策部門に任せるのがよいのか、任せることができるのか。三浦市経営の中核である経営管理部門は何をどこまで指示するのがよいのか。インセンティブとは何なのか。

そして平成17年夏、平成18年度予算編成に着手する時期がやってきました。この予算編成は第4次三浦市総合計画に対応する実施計画の策定と併行して行うことになります。実施計画の策定責任を負う経営管理部門と分権編成の担い手である各政策部門の責任分担関係を曖昧にしたままでは作業が進みません。過去2回の予算編成の手法を反省し、さらに知恵を凝らした手法をとる必要に迫られていました。(次号に続く)

次号(第2号)は9月21日発行です。