

四日市市行政経営戦略プラン ～業務棚卸表と財源配分方式予算編成に 基づくマネジメント～

四日市市

○ 取組の概要

政策・財政・行革プランを一体化した四日市市行政経営戦略プランの基に、業務棚卸表による行政評価システムと財源配分方式による予算編成システムを基本として Plan — Do — See のマネジメントサイクルの確立を図り、成果志向の視点に立った経営型行政運営への転換を目指す。

○ 四日市市の概要



四日市市の概要

市役所所在地

- 三重県四日市市諏訪町1-5

人口

- 289,220 (～H17.2.6) ※1
- 301,116人 (H17.2.7～) ※2
- ※1 H16.3.31現在 (住民基本台帳人口)
- ※2 H17.3.31現在 (住民基本台帳人口)

合併の状況

- 平成17年2月7日、楠町を四日市市に編入。

○ 取組について

1. 取組の背景

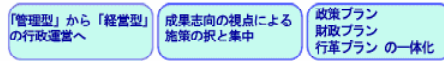
- ・ 市民への説明責任のためのツールとして、平成 14 年度より「業務棚卸表」を基にした行政評価システムを導入。各課の単位で作成し評価を行っている。
- ・ 厳しい財政状況（市税収入の減少）を背景とする査定方式による予算編成の限界、総合計画（推進計画）に掲げる施策・事業と実際に配分される予算の乖離という状況、及び各課の自己評価のツールである業務棚卸表が導入されたことなどを踏まえて、平成 15 年度予算編成より、市長と助役のイニシアティブのもと、歳入総額に応じて歳出予算を組むことを前提に、各課に予算編成の権限の一部を委譲する「財源配分（総額管理枠配分）方式」による予算編成を導入した。
- ・ また、平成 16 年 3 月には、平成 16 年度～平成 18 年度の政策・財政・行革の実施プランを一体的にまとめた四日市市行政経営戦略プランを策定し、政策、財政、行革とリンクした計画体系を構築している。
- ・ さらに、人事管理や職員研修等の分野においては、この行政経営戦略プランの基本理念を踏まえ、人材育成基本方針（平成 11 年 3 月策定）を平成 16 年 2 月に改訂している。

2. 取組の具体的内容

<行政経営戦略プランの概要>

- ・ 平成 15 年度末において総合計画（平成 10～22 年度）に基づく第 2 次推進計画と、新・行財政改革大綱（平成 10 年 9 月策定）に基づく第 2 次実施計画が、ともに 3 年間（平成 13～15 年度）の計画期間を終了するタイミングで、この 3 つの計画が相互に連携する「行政経営戦略プラン」を策定。この計画は、「政策プラン」、「財政プラン」、「行革プラン」の 3 部で構成されており、平成 16 年度から 18 年度を計画期間としている。

○戦略プランの特徴



○戦略プランの内容

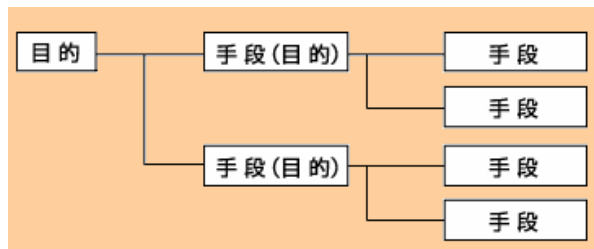


<業務棚卸表の概要>

- ・ 組織（課・室）ごとに作成し、その組織の目的とそれを果たすための手段を体系的に記述したもので、「何のために」「何を」「どこまでやる」のかを具体的に示したもの。各課において作成している。
- ・ またこの業務棚卸表を予算編成に活用するため、目的-手段体系を記述した「基本表」と、それをもとに予算額等を書き加えた「総括表」の2表制を採用している。

業務棚卸表(基本表)とは・	業務棚卸表(総括表)とは・
<ul style="list-style-type: none"> ●組織(課・室)が、「何のために」「何を」「どこまでやる」のかを具体的に示したもの ●組織(課・室)ごとに作成し、その組織の使命を明確にした上で、その使命(目的)を果たすための手段を体系的に記述したものです。 ●それぞれの段階の目的が、いかに果たされたかを測るものさしとして「指標」が設定されています。 ●それぞれの指標についての「実績」、「目標値」、「目標年度」及び目標達成に対する「困難度」が設定されています。 ●それぞれの手段に投入される人材量を示すため「業務時間数」を算出しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織(課・室)の基本的な手段ごとの予算投入量を示したもの(基本的な手段=業務コード2桁レベル) ●業務棚卸表(基本表)のうち、基本的な「目的-手段」の体系を表し、その基本的な手段ごとに予算事務事業を束ねて記載したものです。

- ・ 業務棚卸表では、目的と手段の樹木構造を表現しており、中間層に位置するある手段は、上位の目的からみれば手段であっても、さらに下位の手段から見れば目的となっている。



<財源配分（総額管理枠配分）方式の概要>

- ・ 扶助費、公債費等の義務的経費、他会計への繰出金（国民健康保険、介護保険など）、行政経営戦略プラン（政策プラン）に充当する経費など予め財源を

確保し事前に個別調整を行う経費を①特定配分経費とし、これを除いた部局の裁量により調整を図る経費を②枠配分経費として、各部局に配分し、各部局において予算編成をしている（定数枠も配分）。

- ・ 三役と各部長が参画する「経営戦略会議」による、スプリングレビュー（当初方針、主要事業調整）、サマーレビュー（業務棚卸表の事後評価、基本方針の調整）を通じた政策方針の検討を経て、予算編成前に市の基本方針や政策プランを推進するための重点事業を決定している。（経営企画部が上記の進行全体を調整）
- ・ なお「特定配分経費」については、上記方針を踏まえて財政経営課が中心となり予算調整。他方、「枠配分経費」については、課で予算を編成し、部局長の権限と責任のもとに調整している。

■定数と予算編成との関連

- ・ 人件費（定数）についても部単位に配分されている。定数を削減する場合には、1,000万円の予算が枠配分額に加え、別途配分される仕組みになっている。

■評価と予算編成との関連

➤ 特定枠（政策経費）に対する評価とその結果の活用

- ・ 平成16年度に策定した「政策プラン」には、向こう3カ年の重点事業の内容とその事業費が明記されるとともに、業績目標・指標が設定されており、これらの取組結果を基に「経営戦略会議」において次年度の方針が決定され、それを基に、経営企画部及び総務部並びに各部局とで調整のうえ配分する予算額が決定される。

➤ 配分枠（経常経費）に対する評価とその結果の活用

- ・ 各部局に配分される「枠配分経費」については各部局の責任で予算を編成することが基本であるが、予算要求の際には目標・指標を設定している「業務棚卸表」を作成することが義務付けられており、各部局では予算編成の説明根拠として、成果の達成について説明が求められる仕組みになっている。経営企画部は各部局の目標設定の妥当性や市全体の方針との整合性をチェックする役割を担う。

<人材育成基本方針>

- ・ 行政経営戦略プランの基本理念、目標を実現するため、職員に様々な資質や能力が求められることを踏まえ、人材育成基本方針を改訂した。この改定により、求める人材像として「チャレンジする職員、プロフェッショナルな職員、アカウントビリティを担う職員」の3つの人材像を掲げ、その育成に向け、人事管理、職員研修、職場環境整備の3つのアプローチから計画的・総合的な人材開発を進める。
- ・ この基本方針では、「人事評価」について、次のような方針を示している。

■ 現行

- ・ 毎年各所属長がその評定項目に基づき、所属職員の人事考課による評価を行い、昇任や人事異動の資料としている。（成績考課、情意考課、能力考課により評価）
- ・ また、課長職以上については、新・人事考課制度として業務棚卸表を基本とし、目標管理手法を用いて評価を行い、その結果を人事関係資料として活用するとともに、勤勉手当支給の根拠の一部として使用している。

■ 今後

- ・ 能力主義、加点主義を基本とし、双方向理解による評価手法を模索し、人材の育成に重点をおいた人事考課制度へ移行する。
- ・ 業務の成果、達成度合、新たな業務への挑戦など業績重視による勤務の評定を行い、その結果を昇任選考や特別昇給などへ反映する人事管理システムの構築を図る。
- ・ 業務棚卸表の作成に合わせ、新・人事考課対象職員の拡大を図る。

3. 取組にかかる事業費

- ・ 取組みに関連する事業費は以下のとおりである。

行財政改革推進費	2,602 千円（平成 16 年度予算）
職員研修費	24,881 千円（平成 16 年度予算）

4. 取組の体制

- ・ 行政経営戦略プランの推進に係る体制としては、平成 16 年度までは市長公室政策課（市長公室長、参事、政策推進監含む）10 名、財政部財政経営課（財政部長、政策推進監を含む）12 名であったが、平成 17 年度からは、経営企画部を新設し、政策課（政策プラン推進 経営企画部長、参事、政策推進監を含む）8 名、財政経営課（財政プラン推進）8 名、行政経営課（行革プラン推進）4 名の 3 課を同部に統合した新たな組織体制とする。

5. 取組の成果

- ・ 取組みの成果は以下の 3 点である。
 - ① 政策、財政、行革の 3 つのプランを一体的に連携させた行政経営戦略プランに基づく成果志向の経営型行政運営のプラットフォーム構築。
 - ② 業務棚卸表の導入により、目的や目標を明らかにしその実績を評価する Plan — Do — See の形成。
 - ③ 財源配分方式による予算編成を導入し、歳入に応じた予算編成、各部局の自主的な予算編成を行うことによる効率的かつ効果的な施策・事業の推進体制の構築。（より具体的には、「各部局の予算に対する説明責任への認識が高まった。」「市債に頼る財政運営から脱し、歳入に応じた持続可能な予算の編成

が可能になった。」「財政部門の個別一件査定では削減できなかった予算を、原課の責任の下で、適切に見直すことができるようになった。」

6. 今後の課題

- ・ 今後の課題は以下の3点である。
- ① 平成17年度からは、政策、財政、評価・行革等を一体的に連携する経営企画部を設置し、組織全体の調整機能、特に横断的課題への対応を強化し、経営型行政運営への転換を強力的に推進する。
- ② 業務棚卸表による行政評価システムについては、指標や目標設定のレベルアップ、業績測定や評価技法のスキルアップ、評価を施策・事業の見直しへ反映させる手法の開発、2次評価や外部の視点による評価など評価視点の多角化を進める。各課においては、業務棚卸表による行政評価システムを活用して、予算配分の重点化を図ることが求められているが、「配分される予算額が毎年減額されている」「体系化が十分ではない」「成果指標が設定されていない」などの理由から、評価結果を予算編成において十分に活用するまでには至っていない。
- ③ 財源配分方式による予算編成については、枠配分率の設定、特定配分と枠配分の区分見直し、さらにインセンティブ予算の導入など、システムの改善・見直しを進める。現状は、各部局への配分額の算定は、前年度の予算配分比率を基に性質別のシーリングをかけて算出しているため、各部局への配分が硬直化しつつある。政策方針に連動する配分率の設定や前年度の事業成果を加味した配分額の設定手法を開発する必要がある。