

行政評価を活用した施策毎の予算・人員配分

青森県青森市

人口：313,733 人

面積：824.57 km²

取組の概要

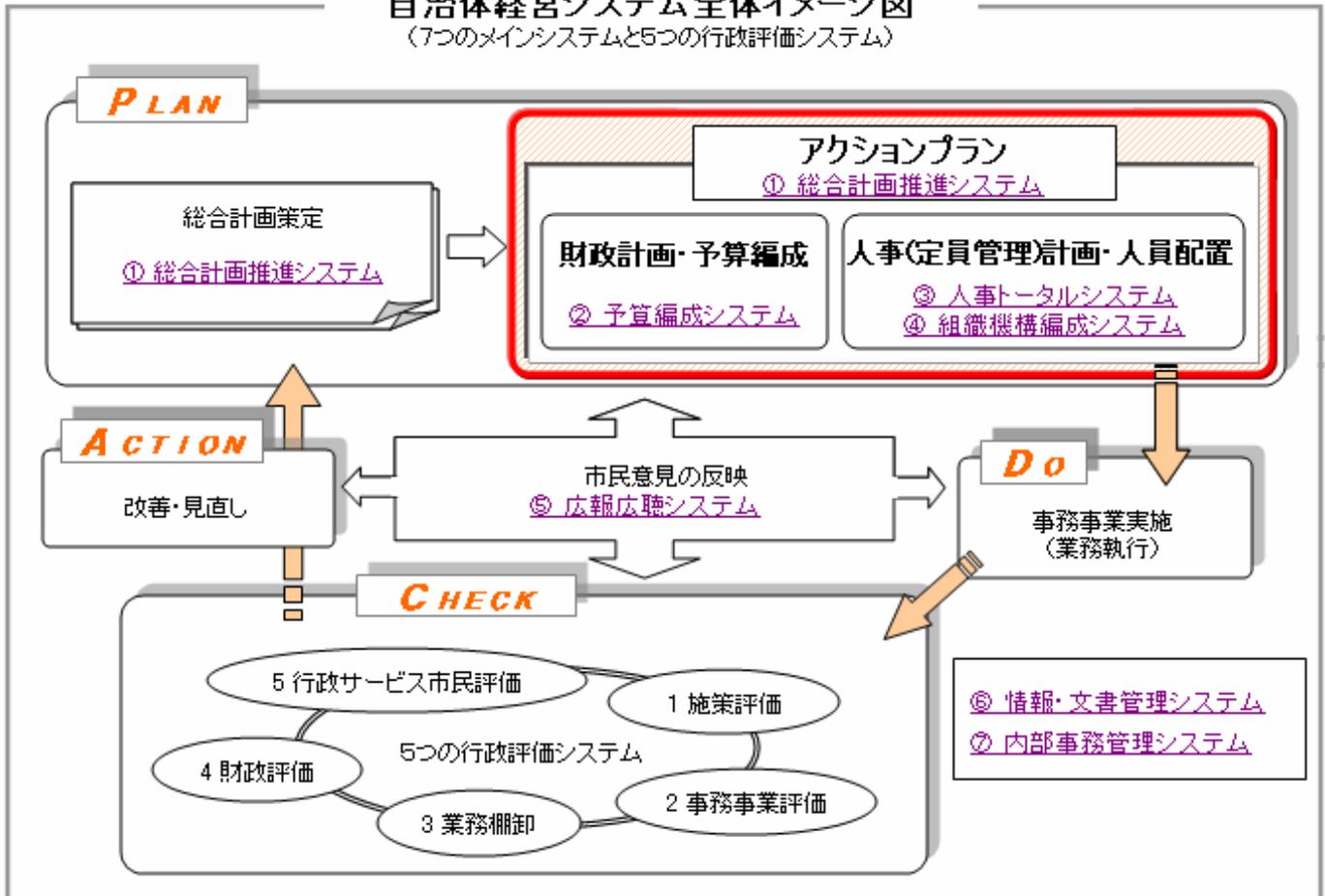
予算編成において、従来型の一律削減方式・部局配分方式ではなく、行政評価等に基づく施策毎の予算・人員配分方式とすることにより、経営資源（予算や人員など）の効率化・重点化を図り、より効果的な市民サービスの提供を目指す。

取組の紹介

1 取組の背景

- ・ 本市では、改革改善自体を恒常的な市の仕組みの基本にすることとし、ニュー・パブリック・マネジメントの考え方・手法や PDCA マネジメントサイクルを取り入れた「自治体経営システム」を平成 15 年度から運用開始した。
- ・ この「自治体経営システム」は、全国自治体に先駆けて実施した「行政サービス市民評価」をはじめ、「財政評価」「事務事業評価」「施策評価」「業務棚卸」の 5 つからなる行政評価と既存の 7 つのメインシステム（総合計画推進システム、予算編成システム、人事トータルシステム、組織機構編成システム、内部事務管理システム、情報・文書管理システム、広報広聴システム）を、PDCA マネジメントサイクルの下で有機的かつ一環的に連携させる本市独自の行財政運営の仕組み（イメージ参照）として機能させるものである。
- ・ このシステムは、行政組織内部においては、「成果の重視」・「スピードの重視」・「コスト意識の徹底」をキーワードとして、これまでの様々な行政活動の検証と改革改善を目的とするものである。
- ・ これら各システムの実施方針の決定やシステム運用の進行管理などを行うため、市長を本部長とし、助役や自治体経営監、各部局長等を構成員とする「自治体経営本部」を設置し、全庁的な推進体制を敷いている。

自治体経営システム全体イメージ図
(7つのメインシステムと5つの行政評価システム)



2 取組の具体的内容

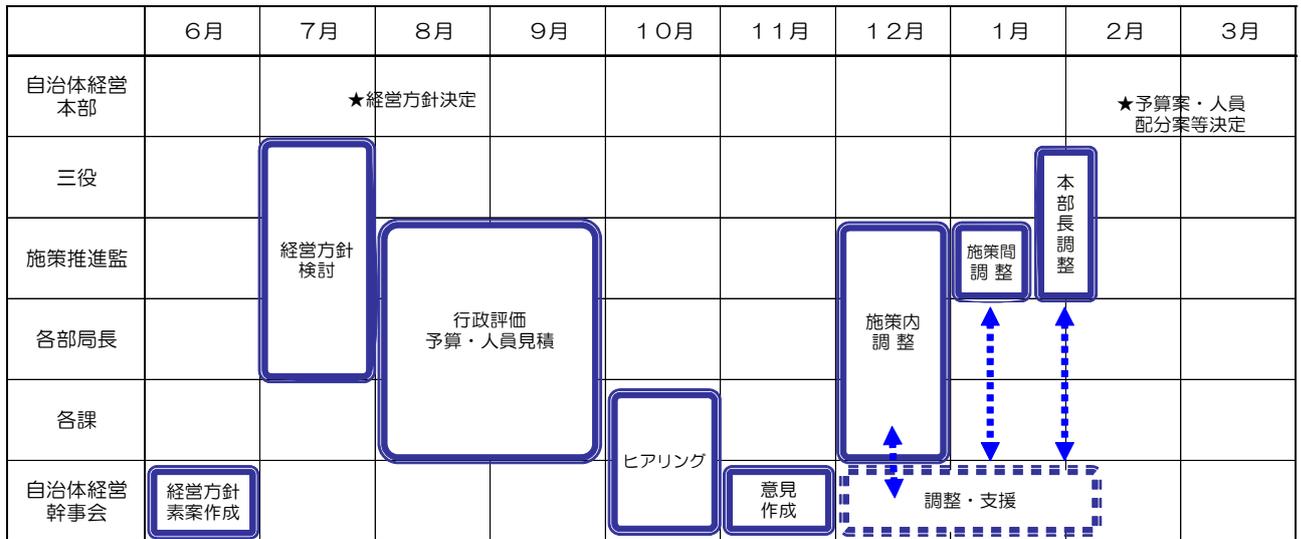
- 平成 17 年度の新総合計画「ネクスト Aomori 推進プラン」前期基本計画・行財政改革プラン・財政プラン（いずれも計画期間は平成 18～22 年度）の策定により、各種計画に基づいた一体的な取組みが可能となったことを踏まえ、特に、経営の根幹をなす総合計画・予算編成・人員配置などについて、これまで以上に明確な戦略性をもった施策の展開ができるよう、その体制とプロセスを見直すこととした。
- 見直しに当たって、限りある経営資源を有効に活用し、市の最上位指針である総合計画に掲げた将来都市像の実現に向け、施策の重点化や事業の取捨選択、経営資源（予算・人員など）の配分などについて、「部局」ではなく「施策」の視点での調整が不可欠であると考え、施策目標の達成における責任とともに施策毎の経営資源の配分・調整権限を事業実施部門に移譲するマネジメント体制を構築することとした。
- 具体的には、総合計画に掲げた 5 つの基本政策（章）ごとに施策推進監（部局長の中から指名）を設置して担当施策における経営資源の配分・調整の権限を与えることとし、各施策の方向性などの全庁的な方針については自治体経営本部において決定することとした。

※ 施策推進監

- 第1章 都市・交通施策推進監（都市整備部長を指名）
- 第2章 自然・生活環境施策推進監（環境部長を指名）
- 第3章 産業・雇用施策推進監（経済部長を指名）
- 第4章 地域・社会福祉施策推進監（健康福祉部長を指名）
- 第5章 教育・文化施策推進監（教育部長を指名）

- ・ また、企画部門・財政部門・人事部門等の部課長を構成員とする「自治体経営幹事会」を自治体経営本部の下部組織として設置し、これまでの「管理部門」から脱却し、経営層や施策推進監、更には各部局に対する「支援部門」として連携を図りながら調整を進めていくこととした。
- ・ 予算については財政課による「査定」は経費のみとして、事務事業の取捨選択についての判断は施策推進監が行うこととした。
- ・ また、施策推進監は、それに伴う必要人員数についても定員管理計画総数の範囲内で調整することとし、人事課は施策推進監への意見提示にとどめることとした。

【具体フロー】



【予算・人員配分方法】

(1) 経営方針の検討・決定（6～7月）

総合計画に基づく各施策の方向性、財政プラン及び定員管理計画に基づく経営資源の見通しを踏まえ、①経営資源を重点配分する施策、②経営資源を前年度並みに配分する施策、③経営資源を減配分する施策を設定し、施策毎の一般財源や人員の配分方針、見積り基準と併せて自治体経営本部で決定する。

(2) 各部局による行政評価に基づく予算・人員の見積り（8～9月）

経営方針及び配分された資源に基づき施策推進監が各部局長と調整しながら施策評価を行い、その施策評価に基づき各課長が事務事業評価及び業務棚卸を行うことにより、担当する施策の事務事業の立案や取捨選択を行うとともにその予算及び人員を見積る。

(3) 自治体経営幹事会によるヒアリング・意見作成（10～11月）

施策推進監や各部局長等が見積もった予算や人員などについて、自治体経営幹事会は各課とのヒアリングを通じて、企画部門においては行政評価に対する意見を、財政部門においては経費積算に対する意見を、人事部門においては人員配分における意見を作成し、施策推進監等に提示する。

(4) 施策推進監による施策内調整・施策間調整（12～1月下旬）

自治体経営幹事会の意見を受けて、施策推進監が中心となり担当施策内の各部局長との再調整や施策間の調整を行う。

(5) 本部長調整・自治体経営本部での決定（1月下旬～2月上旬）

施策推進監によるプレゼンテーション形式での本部長調整を踏まえ、最終予算案や人員配分案等を自治体経営本部で決定する。

3 取組の効果

- ・ 予算等を見積りを行う前に施策毎の方向性を全庁的な方針として設定することにより、事務事業立案や予算見積り作業においてもメリハリをつけることができる。
- ・ 施策推進監が経営資源等の配分方針に基づき、施策毎に各部局で立案した事務事業について、取捨選択及び投入資源の調整を行うことにより、これまで以上に、組織の枠にしばられない、メリハリと一貫性を持った戦略的な施策展開を図ることが可能となっている。

4 取組中の課題・問題点

- ・ 各部局検討・作業期間の確保や施策推進監に対する支援機能などについて、実際に作業を進めていくと、スケジュールや役割に関して調整が不足していた点もあった。
- ・ また、システム管理を務める担当課の機能強化とともに、従来の管理部門であった企画・財政・人事部門における「管理部門から支援部門へ」の転換、組織的役割の改善を目指したものの、役割分担や意識の面での徹底が不十分であったことから、一部、組織連携面での不備や意識面での温度差が感じられた。

5 今後の課題

- ・ 上記「取組中の課題・問題点」については、年度末に十分に全庁的な検証を行い、翌年度につなげることとしている。
- ・ また、現在のところ行政内部だけの取組となっており、「経営方針検討～予算案・人員配分案等決定」の流れの中に外部意見を反映させる仕組みが不足しているが、平成19年度から行政評価の外部評価を導入することとしており、市民と行政の「協働によるまちづくり」へもつなげていきたいと考えている。

6 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 本市における取組も始まったばかりであり、様々解決しなければならない課題も多いが、トライアル・アンド・エラーを重ねながら一歩ずつ前に進んでいくこととしている。
- ・ これらは実行過程で惹起された課題が大半であり、まずは「やってみることをおすすすめしたい。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.city.aomori.aomori.jp/jichitai/main.html>

担当部署：自治体経営課