

事業部予算「枠」編成方式 ー事業部インセンティブの向上ー

東京都千代田区

人口：44,198 人

面積：11.64 km²

取組の概要

千代田区では、区民に最も近いところに権限を委譲するとともに、区民ニーズの迅速・適切な把握により区民サービスの向上を図ることを趣旨として、平成 15 年度から「事業部制」を導入している。

予算編成においても、編成権の一部を各部に移譲する「事業部予算枠編成方式」を採り入れ、区民のニーズを最もよく把握できる各部が自主的・主体的に予算編成を行っている。

取組の紹介

1 取組の背景

- ・ 千代田区では、平成 15 年 4 月から、区の組織に事業部制を導入した。この趣旨は、予算・人事・組織などの権限の事業部長への移譲による庁内分権を進めることで、区民ニーズの的確な把握と、区民の目線に立った施策や事務事業の迅速な展開を目指すものである。
- ・ 事業部制導入前の予算編成は、各部が所要経費を見積った上で、財政課に予算要求し、ヒアリングを経て、査定を受けるというものであった。
- ・ これを、事業部制導入後は、区民のニーズを最も良く把握している各部が、その責任で自主的・主体的に予算編成を行えるようにした。
- ・ ただし、財源には限りがあることから、事前に一定の事業費を「枠」という形で各部に配分し、その中での編成となるため「事業部予算枠編成方式」と呼んでいる。

2 取組の具体的内容

平成 18 年度予算編成の例

(1) 一般財源ベースでの「枠」を付与

- ・ 財政課が算定した、人件費を含む経常的経費について、一般財源ベースで予算を「枠」として各事業部に付与し、施策や事務事業の企画・立案・見直しを各事業部に委ねることで、区民の目線に立った施策展開を促進する。

(2) 複数年度予算の視点とインセンティブ加算

- ・ 平成 18・19 年度の 2 か年度分の予算「枠」を事前に各事業部に提示し、19 年度予算枠からの 18 年度予算枠への「前借り」(19 年度枠から除算し 18 年度枠へ加算)、18 年度予算枠から 19 年度予算枠への「繰り延べ」(18 年度枠から除算し 19 年度枠へ加算)を認めることで複数年度の視点から予算編成を考える姿勢を促進する。
- ・ また、廃止・見直し効果額に一定額を加算する「スクラップ・アンド・ビルド加算」制度を設け、事業の新陳代謝を促進する。

(3) 財源確保努力へもインセンティブ

- ・ 使用料や広告料収入などの特定財源確保努力を評価し、その歳入相当額の一般財源「枠」への加算を認める。

(4) 政策提案経費とチャレンジ事業枠

- ・ 各事業部の主要事業の財源となる「政策提案経費」を設け、さらにあらかじめ財政課で設定した各部のシーリング枠（安易に削減できない対象外経費を除く枠付与額の 5%）も共有財源として加算し、区民の目線に立った独自性・独創性あふれる施策や事務事業の企画・立案を促進する。
- ・ また、複数年の視点で事業の企画・立案を促進する「チャレンジ事業枠」を設け、平成 18 年度予算編成で選定された事業に対しては 18・19 年度 2 か年度分の財源を保証する。

(5) 各部の説明責任を徹底

- ・ 予算編成時に各事業部に「各部予算編成方針」の作成・提出を求め、明確な目標と方針による部経営や部内での目標の共有化を図る。
- ・ さらには、マニフェスト的予算編成方針として議会資料等となる「予算概要」を公表し、区民に対する説明責任を徹底する。

(6) 決算不用額を「枠」に加算

- ・ 執行上の工夫や経費節減努力などによる 16 年度決算不用額を、18 年度予算の事業部枠に加算する。

3 取組の効果

- ・ 予算要求から査定という従前の手法の中では、「要求は査定で切られるもの」という意識が働き、根拠となる単価・規模について、過大に見積もる傾向が見られた。
- ・ しかし、「枠」の中で自主的に編成を行う場合、各部の自己責任・自己決定が重んじられることとなったため、適正な見積もりを行うようになった。結果、それが効率的な予算へとつながっている。
- ・ また、各部の政策提案を通じて、区民ニーズを反映した次のような独自性・独創性ある施策を、スピード感を持って展開している。
 - こども園の創設（幼保一元施設）（H14.9）
 - 生活環境条例の施行（路上喫煙に罰則）（H14.10）
 - 保育園の待機児「ゼロ」の実現
 - 九段中等教育学校の開校（区立初の中高一貫校）
 - 次世代育成手当（所得制限無し、妊娠 5 か月から 18 歳まで）
 - 職員等公益通報条例の制定（事業者を含めたコンプライアンス確保）

4 取組中の課題・問題点

- ・ 15 年度予算編成から導入された制度であり、年度を経るに従い定着してきてはいるものの、各事業部の取り組みについて若干の温度差があり、予算所管課（財政課）が、全体のバランスを見て、必要に応じて各部をフォローしながら取り組みを進めている。
- ・ こうした場合でも、事業部の自主性を尊重し、財政課は各部のサポートに徹し、主体的に取り組むよう、各事業部の自律を促している。

5 住民の反応・評価

- ・ 各年度の予算編成の取り組みや、新規・拡充事業等の周知については、わかりやすさをコンセプトに、編集方法を工夫した予算概要を作成し、全町会長へ送付しているほか、区ホームページで全文掲載している。
- ・ また、広報紙でも同様に、わかりやすさを基本として掲載しており、区民からの問い合わせも多く、一定の浸透度と評価を得ている。

6 今後の課題

- ・ 千代田区では、事業部予算枠編成方式にリンクする形で、財政運営上の様々な取り組みを行っている。
 - 第一に、「複数年度予算」の取り組みである。
 - ・ 予算には「会計年度独立の原則」があるが、単年度だけの歳入・歳出だけでものを考えると、後年度への影響に対して意識が希薄になるという弱点がある。それに対して、後年度の負担や、多年度にわたる成果なども視野に入れて予算を編成しようという取り組みである。

- 第二に、「コストと成果を重視」する取り組みである。
 - ・ 民間企業では、予算（何をするか）より、決算（収益）を重視する。高コストで実績を上げても収益は上がりず、常にコスト意識を持っている。本区では、800余りにも及ぶ事務事業全てのコストを算出し、区民が施策を選択する際の判断材料として提供するほか、職員のコスト意識の醸成を図っている。
- 第三に、「企業会計的手法」の取り組みである。
 - ・ 現金主義の公会計から、発生主義の企業会計への取り組みは、バランスシートの作成などにより、各自治体でも行っているところだが、本区では、新聞に決算公告を掲出するなど、「株主」や「投資家」である区民等に、広く公開している。
 - ・ 以上のような取り組みは、未だ途上にあり改善していく余地は大きい。これらひとつひとつを、より精度の高いものとし、なおかつ有機的に結合させて行くことが今後の課題となっている。

7 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 予算所管課（財政課）は、これまでの、単に予算を調整する立場から、より広い意味で、自治体財政全般を管理する立場へ変貌する必要がある。

（参考）当該取組内容の関連ホームページ

千代田区総合ホームページ

<http://www.city.chiyoda.lg.jp/>

平成 18 年度予算概要

http://www.city.chiyoda.lg.jp/plan/yosan_18/index.htm

担当部署：政策経営部財政課