



公益財団法人日本都市センター／編集

自治体の予算編成改革

新たな潮流と手法の効果

理論・事例・実務のバランスがとれた書

評者

東京大学大学院教授

金井 利之



ぎょうせい
定価：2,381円＋税

予算編成は国でも自治体でも、政府の運営の基本となるものである。政府の政策選択は、実際に財源を配分しなければ具体化されることはない。勿論、予算をあまり必要としない政策もある。あるいは、財源配分あるいは予算措置をしたことが、直ちに政策が事業として実行されることを意味するものではないし、事業が実施されたからといって所期の効果が生じるとは限らない。こうした観点は、1990年代以降、いわゆる政策評価・行政評価の必要性を論じるときに重要であった。これまでの日本の行政は、予算編成をすればあたかも実現したかの気分になり、その後の評価への関心が弱かった、と。

はいえ、評価段階が重要であるということは、予算編成が重要ではないことを意味するものではない。本書では、改めて現代日本の自治体の予算編成を調査し、その改革動向を検討したものである。「改革の20年」を経て自治体予算編成改革はどこまで到達したかを俯瞰できよう。

第1章は、稲沢克祐氏による変貌動向の解説である。予算編成改革の方向性には、①規律性、②戦略性、③合理性、④参画性、⑤透明性、があるという。中期財政計画による規律化、総合計画やトップ・マネジメント強化による戦略化、行政評価や枠配分による合理化、議会予算審議の活性化や市民参画による参画化、予算編成過程



の公開による透明化など、改革の具体的手法が紹介されている。さらに、第2章では、鈴木潔氏により、秩父市（行政評価の活用）、北九州市（配分方式と公開・意見募集）、大阪狭山市（まちづくり円卓会議）、小松市（議会予算審議・決算審査）、浜田市（要求・査定公表）などの、改革実例が詳細に紹介されている。これらによって、自治体予算編成改革の到達点を把握することができる。

第3章では、宮田昌一氏による実務的な観点からの留意点が触れられており、非常に興味深い。予算編成は膨大な作業量を要するため、改革の事務負担への配慮が必要で、士気の維持も難しい、他方で、作業量の膨大性が生むマンネリ化あるいは「作業」化も懸念されるが、かといって、一旦作成するようになった資料を削減するとは「議会軽視」といわれかねずに困難である、ということでは、予算編成の実務が机上の改革では進まないことを改めて認識させてくれる。また、市民参加が必ずしも歳出増大圧力とならないことを実体験から語るとともに、時間的制約から実質的な市民参加のための手法の工夫が述べられる。また、評価の活用に関しては、成果の上がない原因分析と、評価・決算時点のタイムラグへの

の対応が指摘されている。

以上のように、本書は、理論と事例と実務のバランスのもと、現代日本の自治体の予算改革の概況をコンパクトに紹介する非常に貴重なものである。評者も加わった教科書『ホーンブック地方自治「改訂版」』（北樹出版、2011年）においても、「自治体財政改革」は重要なテーマであり（第16章第3節）、大変に参考になる。

さらに、予算編成は単に自治体の内部行政管理に留まらず、地域社会経済に与える影響もある地域経営の側面も持つ。そして、手続・過程だけではなく、実体として何が進められたのかも重要である。合併、地方財政ショック、集中改革プランを受け取るなかで、人件費を物件費（委託費）に置き換えて歳出圧縮するリストラ型の財政緊縮策が、2000年代には実体面で進められた。同時に、経済疲弊のゆえに社会保障関係経費の伸びは制御困難になりつつある。官製ワーキングプアの発生や地域経済の疲弊という状況下で、経済II財政の視点を持った研究が進むことも、「税・社会保障一体改革」がバラバラとなった「無体改革」になりつつあるなかでは、期待したいものである。