

《5》 財政運営の新しい取組

① 予算におけるメリットシステム

1 予算におけるメリットシステム導入の背景

「予算におけるメリットシステム」とは、効率的・効果的な行政運営をめざして、節約や工夫を奨励する制度として、平成15年度の執行段階から導入した制度である。横浜市では、非「成長・拡大」という時代認識のもとに、限られた財源の中で多様化する市民ニーズに対応し、市民満足度を高めていくため、平成15年10月に「中期財政ビジョン」を策定した。この中で、「予算におけるメリットシステム」は、新しい財政運営の取組の一つとして、包括的に配分された財源の中で局、区・事業本部（以下「局等」とする。）が自律的に予算を編成・執行する「自律分権型予算編成」とともに打ち出された。「中期財政ビジョン」策定の

過程において、限られた財源を効率的に活用しようとするインセンティブを、予算制度の中で明確にシステムとして取り入れていくことの必要性が議論された。その中で、予算の執行段階における節減の工夫については、決算において不用額が生じた場合、翌年度の財政局による予算査定において削減されてしまうのではないかと考えから、とにかく予算を使い切ってしまうという、いわば「逆インセンティブ」が働いているという課題が指摘された。財政局による予算査定から各局等による自律的な予算編成へと編成方法を改革することにより、この「逆インセンティブ」は解消されるが、同時に財源の配分というメリットを与える仕組みを導入し、その相乗効果によって「逆インセンティブ」を「インセンティブ」へと

と転換することが、メリットシステム導入のねらいである。

2 メリットシステムの概要

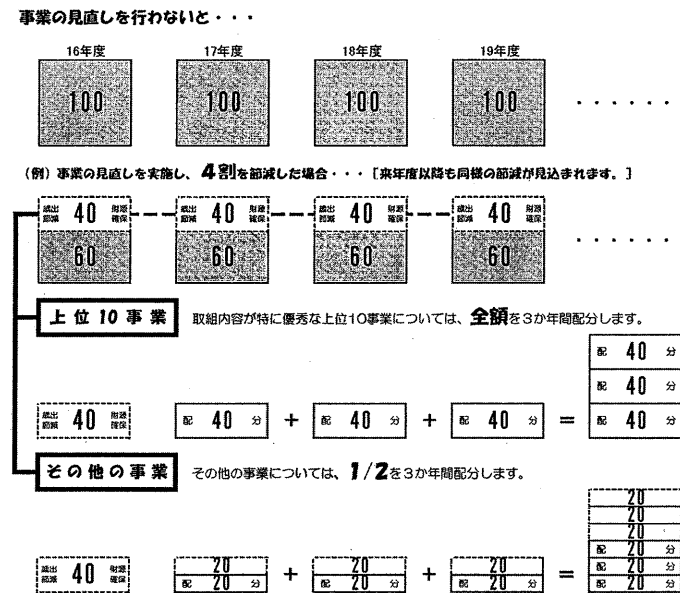
メリットシステムは、事業執行の段階で、工夫や新たな財源を確保することにより、経費を節減したと認められる場合に、その節減額の2分の1または全額について、節減の工夫を行った局等に対し、翌年度以降3か年間、予算編成のために配分される財源に上乗せして配分する仕組みである（図1）。

同様の仕組みについて、福岡市や神戸市などの政令市をはじめ、いくつかの自治体において導入されているが、横浜市のメリットシステムの特徴は、より大きなインセンティブを働かせるために、翌年度以降3か年間にわたって財源を配分するところにある。

また、先に述べたとおり、メリットシステムは、使い切り予算の是正・職員のコスト意識の改革を図ることを最重要視した制度であることから、

職員創意・工夫や努力の面を評価の対象としており、評価点が上位10件の節減事例に對しては、節減額の全額を財源配分することとしている。

図1 メリット財源配分のしくみ



上乘せする財源については、節減の工夫を行った事業は、翌年度以降においても同様の節減効果が見込まれることから、この節減効果によって生み出される財源を配分していくという考え方をとっている。予算執行上の工夫で経費の縮減や財源の確保を行うことにより、財源が生み出され、その財源を、緊縮財政の中でやりたいと思いつきながら手をつけることのできなかつた新規事業や事業の充実に充てていくことができるようになる。このような、予算の「いい循環」をつくりだすことがメリットシステムの仕組みの根幹をなす理念である(図2)。

3 取組事例と今後の課題

これまでに、平成15年度で136件、平成16年度で220件の取組がなされ、それぞれ約8億円、約14億円の節減が達成された。主な事例としては、ホームページへのバナー広告掲載、じんかい収集車のタイヤホイールへの広告の導

入などの広告料収入による財源確保や、地域のボランティアグループや民間企業、大学との協働により事業者へ委託する方法よりも市民サービスが低下することなく経費の縮減を図ったものなどがあげられる。

また、事務費の購入を各課ごとの購入から同じフロアの課全体での購入に変更し、スケールメリットによって節減を図るといふ、まさに「節約」型の事例もある。

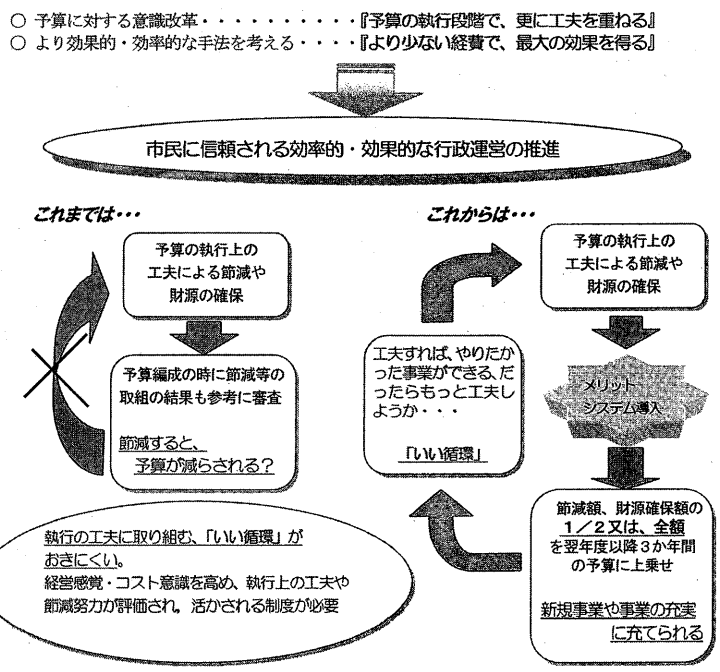
制度の導入から2か年が経過し、システムが全庁的に浸透してきたこと、いままでの取組内容を庁内で共有化したことなどの効果から、平成16年度は、平成15年度との比較では、取組件数及び節減額共に増加した。一方で、申請件数などで比較すると、申請件数が職員数の1%に満たない局等が約半数を占めるなど、局等ごとに取組状況にばらつきが見られ、まだまだ職員一人ひとりまで経費の縮減や財源確保の取組を前提とした仕事の進め方が浸透したとは言えない状況にある。また、メ

リットシステムを導入した趣旨のひとつは、それぞれの職場で取り組まれている節減策を、その職場だけの取組として終わらせることなく、全庁的に周知して別の職場でも取り入れていくことにある。

そこで、メリットシステムにおいて出された事例への全庁的な取組の徹底を図ることを目的として、平成18年度予算編成において、いままでに取り組まれた事例の中で、特に申請が多々さまざまな職場において取り組まれている「パンフレット等の印刷経費の縮減(広告料収入の確保も含む)」について、標準的な事例として、予算編成の段階からすべての職場において必ず導入することとした。また、それを前提に各局等への財源配分から一定の額を減額する措置を行った。

厳しい財政状況が続く中で、今後も様々な事業の見直しや受益者負担の適正化等を行っていくことになるが、これらに取り組み前提として、職員定数の削減や民営化・委託化の推進をはじめとした行

図2 メリットシステムの仕組み



政内部の経費の徹底的な削減に取り組む必要がある。中には数千円単位の節減事例も存在するメリットシステムが、どれほどの財源を生みだし、横浜市の財政状況の好転に寄与できるか定かではない。しかし、このような地道とも思える節減に真剣に取り組むこ

とによって、職員ひとり一人が徹底したコスト意識を持つようになることがメリットシステムの最大の意義であり、今後も意識改革の徹底を目指し、メリットシステムのますますの浸透を図っていきたい。△中島千恵〓 財政局財政課企画係長〓