

「政策主導型」予算編成に向けて ～政策戦略会議と予算作業の省力化～

平成22年9月 財政課・県政推進課

♪ペーパーより議論へ♪ 「政策主導型予算編成」に向けて（論点整理）

H22.9.8 財政課

現状と課題

○予算要求作業に忙しく現場の声が聞き取れてない。

○県政の方向性がわからず新規施策で何をすべきかわからない。

○組織の中で施策を十分に練る時間がない。

○有力者絡みなど困難な事業は必要性にかかわらず要求せざるを得ない。

処方箋の方向

○予算要求作業の簡略化。

○資料作成の簡素化。

○キックオフ時期の明確化。

○知事と各部局等の意見交換活性化。予算編成との連動。

○各部局等の企画案に対する方向性補正機能(横串)の拡充。

○部局等内での検討時間に配慮し、かつ、短期集中型での予算編成スケジュール。

○行政職員とは違う視点、仕掛けでばっさり切る。

対応案

○省力型査定制度(総務部長要求・査定廃止。)

○添付資料の徹底した縮減(既存資料の活用を徹底し、新規の資料作成は極力排除。)

○二度手間排除の徹底(公共事業事前審査の簡素化等)。

○予算編成作業の短期集中方針の明確化(9月8日に公表。出先機関等での説明会で周知)。

○政策戦略会議を創設し、政策議論を予算編成に反映。

○会議直属の幹事会で各部局等の施策化状況の点検を常態化。

○省力型査定制度【再掲】

○次回補正送りOKの更なるルール化(幹部の諦めも重要)。

○県民・有識者を交えた「事業棚卸し」で大胆に事業廃止を行い、結果に原則従う。

予算決算作業での簡素化の試み（今年度から実施中・予定）

○決算統計業務の大幅縮減（第5表作成作業廃止など）。

○決算における「予算の執行実績」表の作成廃止。

○決算見込（12月実施分）の事業毎不要額調の廃止。

○公共事業等施行状況調の簡素化。

○公共事業事前審査での業務縮減（進捗調整の復活禁止）。

残された
改善点

実務面でかなりの負担感が指摘される
「公共事業系」資料作成の更なる縮減

実務の簡素化に加え、政策の練り上げ
でも、更なる工夫での省力化が必要！

鳥取県発・政策主導型予算編成システムの導入について

H22.9.8 財政課

従来の予算編成では、復活前提の3段階の要求システムが要求本数の増や作業の手戻り・長期化に伴う過度な負担を招いていたことや、新規施策等の立案に当たり、要求内容の練込み不足が顕在化していたことに鑑み、平成23年度当初予算編成において、本県独自の「政策主導型予算編成システム」を導入し、作成資料の厳選や無用な復活・聞取の排除による作業の大幅な簡略化・省力化を図るとともに、新設する「政策戦略会議」や統轄監主導による各部局等間の連携強化により、新規・戦略的施策の立案に当たっての基盤醸成を図り、短期集中型でのメリハリのある予算編成作業に移行する。

＜従来の予算編成作業の問題点＞

- 最大、2回まで復活要求が可能なシステムの弊害
→安易な「復活要求」が、要求本数が増や、要求・査定作業の手戻り、長期化につながり、要求側・査定側の作業量や無駄な資料が増大。
- 新規施策等の立案に当たり、各部局での練込み不足
→要求書締切は11月上旬である一方で、各部局等での検討の本格化は、年明けとなるため、検討時間が不足しやっつけ仕事になりがち。
- 次年度の戦略の方向性について、幹部間で共通理解を図る機会がない
→戦略的課題の推進を後押ししたり、県庁全体を横串的に調整する機能が働いていない。
- A事業、B事業の分類は、主に財政課長聞取が必要か否かで事務的に分類しているに過ぎず、新規・戦略的事业と直接には連動していない。

◎議論重視・“省力型査定”制度の導入

- 段階型要求・査定を廃止し、予算編成作業を短期集中化
・政策戦略事業と一般事業に区分して要求・査定。政策戦略事業は知事が直接聞取、一般事業は財政課長が聞取を実施。総務部長要求は廃止。
・最終決定前に、全体を通じた再検討(ファイナルレビュー)により調整
→国制度判明など課長内示後の事情変更による一般事業の追加・変更等を調整
・継続事業を中心に要求作業の縮減や提出資料の削減により、予算編成の簡略化・省力化につなげる。併せて、既存資料活用の徹底などにより、取組を加速。
- 新規・戦略的事业(知事要求)について、組織内での十分な議論・検討期間を確保
・要求書締切が1月上旬となるため、県政の方向性や国の動向を踏まえた上で、組織内での十分な練り上げが可能。
・新設する「政策戦略会議」での議論や統轄監の横串機能の発揮により、翌年度の戦略的課題について新規施策立案の基盤を醸成するとともに、各部局等またぎ案件などでの各部局等間連携の強化。
→ **政策の企画立案(アクセル)機能の充実。**

【“省力型査定”制度の実施に当たっての課題】

- ・現実の予算要求に当たり、何を知事要求とするのか、判断に迷う場合が想定される。
→ 課長聞取時や総務部長事前調整時での振り分け作業が必要。
- ・段階型要求・査定でないため、県民等に情報公開が退化したと映ることが懸念される。
→ 次年度の目玉事業は殆ど1月以降の要求となるため、「政策戦略会議」や知事会見などを通じた情報提供を積極的に行うことが必要。
- ・要求の全体像が見えない中で、既存事業の見直し(スクラップ)の意識が希薄になることが懸念される。
→ サマーレビュー・事業棚卸しを通じた見直しの徹底や要求の全貌が判明した時点でのチェックが必要。

予算編成日程（案）について

従来の予算編成日程			新たな予算編成日程		
区分	A事業	B事業	政策戦略事業(新A事業)		一般事業(新B事業)
9月中旬	(9月議会)		第1回政策戦略会議	次年度に向けた現状と課題を知事以下の幹部でフリートークし、大まかな方向性を共有。	
10月上旬			(9月議会)		
10月中旬	予算編成会議・要求通知		予算編成会議・要求通知 第2回政策戦略会議	各部局等が来年度に向けた大方針を提示して議論。会議後、来年度の方向性を知事協議し、各部局等に提示。	
10月下旬	要求書作成	同左	「戦略推進幹事会」による施策検討状況の進捗管理	要求書作成	間取本数の大幅縮減により、時間外削減。
11月上旬	要求書提出			要求書提出	
11月中旬	財政課長聞取		各部局等の新規・戦略的施策の検討状況をチェックするとともに、意見交換を行いながら予算要求へ誘導。	要求聞取(財政課長)	
11月下旬				聞取なし	
12月上旬	要求概況知事報告 財政課長査定	同左	第3回政策戦略会議 (政府予算案決定・地財決定) →幹部会議	一般事業査定	原則、国制度の判明など課長内示後の事情変更等に対応するもの。考え方の違いのある案件の再調整もあり。
12月中旬				登録項目(随時更新)	総務部長復活要求は廃止。
12月下旬	財政課長査定	同左	要求書作成・提出	一般事業内示・公表	
1月上旬	財政課長内示 総務部長報告	同左		知事要求に向け、要求内容に対するアドバイスを通じサポート。	調整要求(・聞取)
1月中旬	総務部長聞取・査定		総務部長事前調整	政策戦略事業 聞取・査定	
1月下旬	知事報告 知事聞取(・査定・内示)		当初予算知事報告 政策戦略事業聞取(・査定・内示)	ファイナルレビュー(・査定・内示)	
2月上旬	政調政審・知事査定・内示		政調政審・知事査定・内示		
2月中旬	公表		公表		
2月下旬	2月議会開会		2月議会開会		

一般事業聞取・査定
(原則年内決着)

ファイナル調整

“鳥取県発政策主導型予算編成システム”における要求のメルクマール

「政策戦略事業(新A事業)」 (知事聞取対象)

- ◎政策項目の達成、将来ビジョンの実現や課題解決型PTに係る取組のうち新規・戦略的なもの
- ◎新たな政策課題への対応に係る事業
- ◎市町村、各種団体、民間等に対する新たな支援のうち戦略性が高いものまたは多大な財政負担を伴うもの
- ◎主要な施設整備、全国的なイベントの誘致・参加など重要な方針決定に係るもの
- ◎その他、高度な政治判断を伴うなど知事への相談が必要なもの(県政の重要な方針転換に係るもの、議会約束事項・各党要望等への対応のうち重要なものなど)

イメージとしては...

従来の予算編成における保留・復活・追加事業のうち「知事計上事業+総務部長計上事業のうち新規・戦略性の高い事業」(A事業の一部)

「一般事業(新B事業)」 (財政課長聞取対象)

- ◎事務的経費
- ◎各所属の通常業務の執行に係る経費
- ◎義務的な負担に伴う経費
- ◎政策項目の達成、将来ビジョンの実現に向けた取組や課題解決型PTに係る取組のうち継続的なもの
- ◎主要な施設整備、全国的なイベントの誘致・参加の継続的な進捗に係るもの
- ◎市町村、各種団体、民間等に対する支援のうち継続的なものまたは新規であっても軽微なもの
- ◎議会約束事項・各党要望・県民の声等を踏まえ、新たに取組むもののうち軽微なもの

イメージとしては...

従来の予算編成における「財政課長計上事業+総務部長計上事業の一部」(B事業+A事業の一部)

全ての継続事業及び軽微な新規事業は「新B事業」対応

各部局等は上記メルクマールにより要求するが、どちらで要求すべきか判断に迷うものは以下の「前捌き」により選別。

- 10月下旬～ 第2回政策戦略会議(10月中旬)後、「戦略推進幹事会」を中心に、各部局等の施策検討状況チェック、検討のバックアップ。
- 11月上旬～ 新B事業要求書提出にあわせ、新A事業の要求項目(その時点での検討内容を簡単に)をDB登録(予算要求DBを加工)。
→DBは、「戦略推進幹事会」、財政課で共有し、随時更新。**一般事業聞取・査定時に、登録内容を元に「第1回前捌き」を実施。**
(新B事業から新A事業へ【未査定で、政策戦略事業要求へ】、新A事業から新B事業へ【追加一般事業要求又は調整要求へ】)
- 12月中旬～ 第3回政策戦略会議(12月中旬)→政策戦略事業の要求項目がほぼ確定 → 会議後、各部局等は要求書作成へ。
- 1月上旬～ 新A事業要求書提出
- 1月中旬～ **総務部長事前調整時→要求内容を確認し、「第2回前捌き」を実施。**
(新A事業から新B事業へ【調整要求へ】)
- 1月下旬 政策戦略事業聞取・査定、ファイナルレビュー

政策戦略会議の進め方

(鳥取発・政策主導型予算編成システムの一環として)

第1回会議 (9月8日(水) 13:00~14:00)

◆翌年度に向けた現状・課題をフリートーク、大まかな方向性に関する意識を共有

[議題項目]

- ①「鳥取発・政策主導型予算編成システム」の導入を提示し議論
- ②翌年度の取り組みとして「意識を求めたい観点」を提示し議論
- ③各部局等の懸案事項・課題の披瀝しフリートーク(パワポ1枚5項目程度・箇条書)

第2回会議 (10月中旬頃 9月議会終了後)

◆各部局等が懸案事項や翌年度への大方針を示し議論

◆議論の内容を整理し、知事協議の上、翌年度の大きな方向性・方針を提示

第3回会議 (12月中旬頃 11月議会終了後)

◆各部局等が翌年度の主要施策の対応方針を表明、対応方針を合意

◆本会議後、各部局等は政策戦略事業(新A事業)要求に着手

政策戦略会議の進め方

(鳥取発・政策主導型予算編成システムの一環として)

◆現場(県民・団体等)の意見を聴取する機能のビルトイン

①「出前〇〇部(仮称)」等の実施(主に第2~3回会議の間の実施を目処)

- ・各部局等は政策戦略会議での議論の参考とするため、「出前〇〇部」「出前〇〇課」(仮称)等の意見交換の場を設け、積極的に県民・関係団体等の現場からの意見を聴取する。
- ・第2回会議までの「翌年度の大きな方向性・方針等」を示して意見を聴取する。
- ・効率的な聴取のため、既存の会議・意見交換会等の場の積極的な活用を図る。(そのため、「のびのびトーク」等も含め、第2回会議以前での開催も可能とする)

②県政モニター・パブコメによる県政の世論調査の実施(第3回会議前を目処)

- ・第2回会議までの「翌年度の大きな方向性・方針等」について、県政モニターによる世論調査を実施する。
- ・併せて、パブリックコメントも実施する。

政策戦略会議の進め方

(鳥取発・政策主導型予算編成システムの一環として)

◆戦略推進幹事会(構成と機能)

〔構成〕

- ①総務課長、県政推進課長、財政課長、企画課長(以上幹事団)及び各部局等主管課長で構成。

〔機能〕

- ①政策主導型予算編成システムの部局等への浸透を図る。
- ②第2回会議までの「翌年度の大きな方向性・方針等」の議論を踏まえ、各部局等の主要施策(新規・戦略的施策等)の検討状況をチェックし、施策の企画立案を押し進めるアクセル機能を果たす。
- ③幹事団を中心として、各部局等とのヒアリング・意見交換を行いながら、主要施策の予算要求への誘導を行う。