

特集 財政担当者が読んでおきたい書籍

自治体経営・行政評価・ 監査からのすゝめ

吉野 貴雄 静岡県富士市総務部行政経営課主幹

よしの・たかお●平成8年、富士市役所入庁。総務課（法務）、行政経営課、監査委員事務局を経て、平成28年4月から再び財政局。近著に「人口減少時代の自治体経営」（『地方財務』平成27年12月号）、「知らないで差がつくニューラテックシフト」(『地方財務』平成28年8月号)。

はじめに

財政の担当者になったら、どんな本を読んだ方がよい
と思いますか。
財政に関連するしくみや用語を解説した本、公会計に
関する本、資金調達に関する本など、いくつか思い浮か
べることが出来るかもしれませんが。
特に本など読んだことがないという方もいるかもしれ
ませんが、何かしら財政に関するスキルを向上させるよ
うな本を読まれているのではないのでしょうか。
そこで私からは、自らが経験した部門の知識を少しで
も財政の実務に活かせないかという視点で、自治体経営
・行政評価・監査の分野から推薦させていただきます。

●『都市縮小』の時代』(矢作弘、角川書店、平成21

年)
財政という部門は、常に健全な財政運営が求められ、
その果たすべき責任は重く、地域の将来を見据えた中長
期的な戦略が重要になってきます。とりわけ、現在の自
治体を取り巻く環境は、人口減少が本格化し、どこか自

治体も人口流出を防ぐための移住・定住政策に取り組ん
でいるところですが、全体の人口が減少する中で人の
奪い合いであるため、限界は必ずあります。
そもそも人口減少は、日本だけの問題ではなく、先進
国ではすでに始まっていることです。人口減少をマシナ
スにとらえるのではなく、むしろそれまでの無駄遣い体
質を反省するチャンスととらえ、施設の配置や自然環境
等の視点からのまちづくりを考えていく必要があります。
そのときに、どのような未来の姿を描くのか、そのヒ
ントを与えてくれるのが、本書です。海外や国内の都市
の具体的な取組が紹介され、人口減少を前提とした今後
のまちづくりをどのように進めるべきかを考えさせてく
れます。財政担当者が、将来を見据えた予算配分を考え
る上で、参考になる一冊になるでしょう。

- 『自治体の財政担当になったら読む本』(定野司著、
学陽書房、平成27年)
- 『自治体の予算編成改革―新たな潮流と手法の効
果―』(日本都市センター編、稲沢克祐/鈴木潔著、
ぎょうせい、平成24年)

総務省自治行政局が平成26年3月に公表した「地方公
共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果
(平成25年10月1日時点)」によると、行政評価は、都
道府県、中核市、特例市(現在：施行時特例市)ではほ
ぼ全ての団体に導入され、その他の市・区においても8割
以上に、行政評価を導入している団体の約7割が評価
結果を予算要求等に反映するとともに、9割以上の自治
体で予算査定等において評価結果を反映しているという
報告があります。
実際、どのように活用されているのかは、この調査報
告では分かりませんが、東京都足立区で行われた「包括
予算制度(予算の枠配分)」という方式に行政評価を活
用している事例があります。この方式は、事業課に一定
の予算枠を与え、事業課が自らの手で予算編成すること
ができる仕組みなのですが、行政評価と連動させること
で、より大きな効果を生んでいます。
この仕組みが注目を浴びようになったのは、その当
時内閣総理大臣であった小泉純一郎氏が財政諮問会議の
視察先として、東京都足立区を訪れたことがきっかけで

す。そのとき、財政課長で視察対応したのが定野司氏（現在：東京都足立区教育長）です。彼の近著である『自治体の財政担当になったら読む本』では、包括予算制度だけでなく、財務分析の一つとして行政評価のことも解説しています。

自治体職員として実際に実践してきた人の言葉は、具象性があり、納得させられる部分も多々あるため、とても参考になるのではないかと思います。

また、行政評価の仕組みや具体的な手法を分かりやすく説明したものであるとして、『自治体の予算編成改革』もお勧めの一冊です。例えば、現在の予算編成方法の課題（増分主義、投入統制、単年度予算）について行政評価を活用しながら、どのように解決するかを丁寧に解説しています。

●『期待される役所へ行政経営のU・A・△△を突破する1』（元吉由紀子著、ぎょうせい、平成24年）行政評価については、事業を廃止したり、予算を削減したりするための手法として期待されたために、十分に

く機能しなかったという経験を持つ人はいらっしゃると思います。この本は、「これはそういうことであつたのか」「もっとこの点について注意しておけばよかつた」と気にかけてくれる一冊です。

●『監査コミュニケーション技法“疑う流儀”―監査心理学による監査を通じた幸せづくり』（白村智憲著、税務経理協会、平成22年）

財政と監査の関係を考えると、財政部門が予算を通じた事前統制の機能を持つとすれば、監査部門は予算が適切かつ効率的に執行されたかどうかをチェックする事後統制の機能を持っています。

信頼される行政の実現には、お互いが連携を取り合うことがとても大切なのですが、監査には役所の中のホードクターという役割があることはあまり知られていません。

ホードクターとは、業務の中にどんな課題（病気）が隠され、それをどのように改善（治療）するかが監査（医者）の仕事という発想で、財政担当者にも参考になる考え方になるのではないかと思います。

そこで、お薦めするのが『監査コミュニケーション技法“疑う流儀”』です。著者は国連の内部監査業務専門官の経験を持ち、私はこの本を通して、監査を行う上で心構えを多く学びました。どのような視点で監査を実施したらよいかを分かりやすく説明してくれたもので、その視点は監査だけでなく、予算編成や予算査定の際の財政担当者の心構えにも役立つのではないかと思います。

機能せず、一時的なチームのように思われているところがあります。行政評価が普及した平成12年当時は、景気も低迷し、多くの自治体が財政状況の苦しい状況でしたので、新たな行政改革手法として、予算削減機能を期待したのはやむを得ないのかもしれませんが、しかし、そもそも予算削減ありきで行政評価が導入されているわけではなく、首長や部局長、課長などがそれぞれの立場で実績を評価して、どのように仕事のやり方を改善するかを検証することから本来の役割であったのではないかと思います。その役割がきちんと発揮されれば、結果として予算に反映されることになるのではないのでしょうか。

そうして考えてみると、役所というのは、本当にマネジメント機能が働いているのかという疑問が浮かんできます。そのとき、自分の自治体がいかにマネジメントできているか、その検証の仕方を教えてくれる本が『期待される役所へ』です。1990年代半ばから三重県などを皮切りに、多くの自治体がNPMの考え方を参考にさまざまな行政経営的な取組が行われました。しかし、実際に新しい仕組みを導入しても、役所の中では、うまく

月刊 地方財務

9月号 No.747

平成28年9月1日 印刷
平成28年9月5日 発行

編集兼発行所
株式会社 きょうせい

住所 〒136-8575
東京都江東区新木場1-18-11

電話 販売 03-6892-6666

広告 03-6892-6588

編集 03-6892-6508

フリーコール 0120-953-431

URL <http://kyosei.jp>

印刷 きょうせいデジタル(株)

定価 本体1,570円+税

送料 94円

本誌購読のお申し込みは営業
所または最寄りの書店あてに
お願いいたします。

—— 本誌購読料について ——
1年分前金の場合、送料は当
社負担でお送りします。

年間購読料

前金1か年分 24,300円(8%税込)
(別冊付録分を含む)

©2016 Printed in Japan

読者アンケートのお願い

小誌では、誌面をより充実させ、読者の皆様の期待に応えられる内容に
していただくため、読者アンケートを
実施いたします。いただいたご意見・
ご要望などは、積極的に誌面に反
映させていただきますので、ご協力を
賜りますようお願い申し上げます。
とよろしくお申し込みしは
E-mail (yashihigyosei.co.jp)にて編
集局宛お送りください。
表紙写真：川北茂貴/アフロ



今年度更新される予定の観光パンフレットの起用も決定している。現在、「やぶさめくん」のさまざまな表情や動きのパターンが作成されているところで、パンフレット以外でも有効に活用していきたい考えだ。
*
着ぐるみの貸し出しにも積極的だ。ここ数年は、小学校のPTAへの貸し出しが増加中で、運動会では盛り上げ役

庁舎玄関のカーペット

として欠かせない存在である。流鏝馬の武者という硬派な印象とは裏腹に、愛くるしい表情が町民に愛されているのではないかと。かとう。
*
すきもと・まさみつ●中野区職員、財団法人日本青年館勤務などを経て、1991年からフリーライターの。自治体現場に密着した取材を続ける。著書に『ゆるキャラ論』(ポイジヤード刊)。

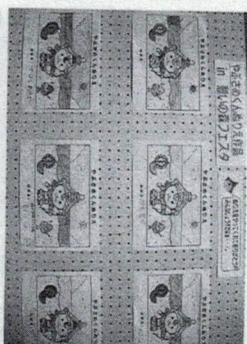
キーワード：缶バッジ

缶バッジ。製作大量に配布している。2011年11月号)のよう、缶バッジ製作機を購入し、職員が手作りしているケースもある。横浜市戸塚区の「ウナシー」(2011年11月号)の定番ともいうべき缶バッジ。外注する場合はロットの関係から大量に製作した缶バッジが安上がり。子どもへの配布を考慮した安全ピン仕様のもので登場している。職員が手作りしているケースもある。

園」では「ゆるキャラグランプリ」の投票を呼びかけるホスタ1等に使用する写真を、子どもたちと撮影した後、これまた一緒に遊具で遊んだり園庭を走り回ったりと交流を楽しんだという。
町内での配布分を含む公式グッズの製作費は、2015年度実績で、「缶バッジ」(7400個)175万8240円、「クリアファイル」(1000枚)23万7600円、「ニタオル」(1000枚)・クリア付ボールペン(2000本)・鉛筆(4320本)・118万8000円となっている。

振興課

「最近、世界キャラクターさみことin羽生やご当地キャラなども夢フェスタinしらかわといった全国規模の大イベント、また、流鏝馬をモチーフにしたキャラクターということで横浜市の『馬の博物館』でのプロツアーというイベントやグッズの展示など、県外のイベントへの参加も増えています。『やぶさめくん』の認知度の向上だけでなく、古殿町と伝統の流鏝馬のPRや古殿町を訪れるきっかけにもつながるので、今後も積極的なイベント参加を行いながら、キャラクターグッズを上手く活用していきたいと考えているところだ(町産業



子どもたちのぬり絵



日光江戸村
大江戸ご当地キャラ祭り



子ども夢フェスタinしらかわ

り「憩いの森フェスタ」の中で実施した「ぬりえ」(2015年度)や「パズル」(2016年度)がある。後者は、林業が主産業の古殿町をPRするのが目的で、町産材の杉を加工したパズルを製作した。

地方財務

Chihou Zaimu No.747

2016 September

特集

財政担当者が 読んでおきたい書籍

石黒智明／稲沢克祐／井上直樹
遠藤尚秀／大松祐介／坂元英毅
敷田麻実／武田正孝／林 誠
平嶋彰英／吉野貴雄

行財政情報

- ・「経済財政運営と改革の基本方針2016
～600兆円経済への道筋～」の解説

今月の視点

- ・平成28年度普通交付税の算定結果を読む

ぎょうせい

9
月号