

財政局の主な経営課題とその解決策について

東山 潔

財政局は、他の部局と比べても、特に専門的な知識とスキルが必要な組織である。

「議会の窓口」として、市会日程を中心に大阪市全体の日程に常に配意し、スムーズな市政運営に向け、調整をはかっている。

予算編成においては、収支スキームの策定はもとより、個々の事業について、可能な限り情報を集め、受益者の適切な負担、将来の財政収支に与える影響など、様々な観点から検討し、取りまとめていかなければならない。収入確保に向けて、国等に対し、大阪市の財政需要の実態を説明し、財政措置を要望することも大きな役割である。

また、税務においては賦課や調査、滞納整理など、多岐にわたる事務について、法令等に基づき適正・公平に執行することはもとより、その内容を納税者等に正確かつ分かりやすく説明しなければならない。

こうした業務を進めるには、法令や地方財政制度に関する知識、過去の実務により培った経験とともに、コミュニケーション能力や柔軟なバランス感覚が求められ、さらには、高いコンプライアンス意識のもと、服務規律が確保された、信頼される組織でなければならない。

こうした認識の下でとりまとめられた（であろう）「主な経営課題」は、いずれも持続可能な市財政をめざすうえで重要な課題である。重要であるがゆえに、その解決には、これまでと同様、地道な取り組み、例えば、事業の選択と集中、起債の抑制、未収額の圧縮などを、不断に粘り強く続けていくことこそ必要で、むしろ、そうした取り組みを支える「組織としての基礎体力」と「その取り組みを常に市民目線で検証する姿勢」を保つことが肝要ではないかと考える。

こうした観点から、私は、組織強化のための「人材育成」と市民目線での検証に向けた「見える化」への取り組みに、重点を置いて述べていきたい。

財政局の現状を、その期待される役割から見ると、人事異動が活発になっていることや、働き方の多様化などを背景に、業務に要する専門的知識・スキルの低下が懸念される。

現在の「分権型予算編成システム」は、各所属の事業を、所属長のマネジメントに委ねるものと全市的に議論すべき重要課題とに分別することで、効率的な編成作業に一定の成果をもたらした。その一方で、担当所属との日常的な折衝の場が減少、さらに企画部門による重点施策事業の調整が定着したこともあり、担当する所属の事業について、若年層の職員が深く学ぶ機会が少なくなっている。

また、税務部門でも、人員削減やアウトソーシングの進捗等により、専門知識、実務能力の蓄積・継承が難しくなっている。

こうしたことから、人材の育成について、これまで以上の取組みが必要であり、まずはOJTについて、それを担当する職員の負担を軽減する手法も取り入れつつ、充実していく。日常業務のなかで周囲から知識や経験、業務に対する心構えなどを習得し、刺激を受けることが、自ら学ぶ意欲にもつながると考える。

加えて、予算の編成や執行を担当する各所属の職員への研修も具体化したい。これにより市全体の財務事務についての底上げが期待できるとともに、研修を担う財政局職員の気づき、モチベーションも与えられる。

また、税務部においては、今年4月に「税務職員人材育成基本方針」を改訂したところであり、これに基づき、税務総長と連携しつつ育成に取り組む。例えば、業務の標準化にむけたマニュアル(手順書)や引継書の整備の他、経験知を補うICTの活用も進めていく。

こうしたスキルアップにあわせ、専門家集団としての高いプロ意識、コンプライアンス意識の向上をめざし、局長として積極的に発信し、啓発を進めていく。

次に、市の財政状況や意思決定プロセスについて、議論の活性化に向けた、更なる「見える化」をはかっていく。

大阪市では、次年度の収支スキームを明らかにした上で編成方針を公表、それ以降の編成過程も逐次発信し、将来の収支を推計した「粗い試算」も作成するなど、説明責任の向上「見える化」に努めている。

これらに加え、会計室長としての経験をいかして、新公会計(企業会計的手法による財政分析)の活用を進めたい。すでに平成27年度決算から財務諸表を作成、資産・負債や、減価償却費・引当金等の計上により、インフラの老朽度や貸付金・未収金への引当の状況など、新たな情報を市民に提示している。今後は、例えばインフラ等の更新計画や債権管理、公共施設の受益者負担など、様々な視点で施策を分析・説明する際にも、これら新公会計による財務情報を活用していく。

また、施設・インフラの更新需要については、一定織り込んでいるとされているが、万博、なにわ筋線整備といった、将来の財政収支に影響を与える大規模な事業については「粗い試算」等に反映できていない。より説明責任を果たすという観点から、今後、これらの事業をどう捕捉し、提示していくかについて検討する。

予算や決算は、時代時代の市政運営を、金額という具体的なカタチで市民等に示し、議論・評価の場をつくるという機能を持つ。現在、大阪市では、新たな大都市制度について議論が続けられているが、自治体のカタチがどうあれ、予算等の持つ、この機能は今後とも変わらず、それを取りまとめる組織の重要性・責務も変わることがない。

この信念のもと、市民に信頼される財政運営に全力で取り組んでいく。