

はじめに

「財政課長補佐に任命する 財政係長も兼ねて命ずる」

私が財政課に異動となったときに受けた辞令です。「財政課は大変」というイメージはありましたが、財政課が何をするとところで、なぜ大変と言われているのか、当時はピンと来ていませんでした。

財政課配属の辞令をもらった皆さんは、どのように感じられたでしょうか。「財政課は大変」というイメージから、戦々恐々としている方もおられると思います。そんな皆さんのために、これから業務を担うにあたっての基礎知識や、ちょっとしたアドバイスをお届けしたいと思います。

とはいえ、私は財政課を4年で卒業（中退？）しましたので、まだまだ研鑽の途上にあり、財政の奥深さを知り尽くしているわけではありません。「財政の本を書きませんか？」と言われたときに少し悩みもしましたが、経験が長くないからこそ最初に躓きやすい所に目配りできるのではないか、そんな思いで筆をとることにしました。

多くの方が「財政は難しい」というイメージをお持ちのようです。そして財政課を経験した私としても、そのイメージはあながち間違いではないと感じます。それはなぜかと言うと、専門用語がとて多いこと、そして概念的なものが多からではないかと考えています。そこで本書は、直感的にイメージで理解できるよう、できるだけ図や表を使って説明することを試みました。また、細かい枝葉の部分にとらわれないよう、厳密さよりも理解のしやすさを重視しました。

財政の理解が難しく感じる他の理由として、いろいろな制度や概念が複雑に絡み合っているという点も挙げられます。このことから、本書は説明の順番に工夫を凝らしました。たとえば、最初から正確に理解する

ことが難しい部分はざっくりとした説明にとどめ、読み進めていく中で難解な部分が徐々に理解できるような話の組み立てとしています。また、その難解さに心が折れないよう、財政業務に取り組むにあたっての“ツボ”を要所所でお伝えしたり、各Partの最後に“まとめ”を設けたりしてみました。

財政課に異動したばかりの頃、何冊か手に取った本は難しく感じたものがほとんどでした。そして今回、「あの頃にあったらよかったのに」と思える本を創ることを目指して出来上がったのがこの本です。「財政課1年目の1冊目の本」として手に取っていただき、財政課1年生の皆さんの悩みが少しでも軽くなれば嬉しく思います。

また、現役の財政課職員でも、経験したことのない領域や担当もあるかもしれません。そんな方にも、財政課の仕事の大枠を理解し、その全体像がおぼろげながらもイメージできる1冊となっていると思います。

そして、財政課職員ではない方にとっても、「財政課」と「財政」を知るための入門書としてお読みいただきたいと思っています。本書は12個のPartで構成されていますが、特にPart1～4の内容は原課の職員の皆さんにとっても基礎知識ですし、Part8は知っておいて損はない予算編成の内容です。他にも、いざという時に役立つ情報が満載です。

「財政課は大変」だと言いました。しかし、その大変さの分、財政課職員としての仕事からは多くのことを学ぶことができ、その後に生きてくる貴重な経験を多く積むことができます。この本が、そんな財政課の世界にスムーズに入っていく一助となれば幸いです。

それでは始めましょう。ようこそ、財政課の世界へ！

2025年2月

清原 茂史

はじめに……3

Part 1	財政課	
	—— 何をしている部署ですか？	9
	1、お金の使い方を考える	10
	2、財政課の2大役割	12
	3、「お金のやりくり」の目的	14
	4、財政課の1年	16
	5、全ての職員に「説明の連鎖」の意識を	18
	6、財政課職員としての心掛け	20
	◎ 「財政課に配属されて良かった」	22

Part 2	歳入・歳出	
	—— 広報紙はどう見ればよい？	23
	1、まずは予算と決算を眺めましょう	24
	2、予算の円グラフはどう見るか	26
	3、決算の円グラフはどう見るか	28
	4、歳出の2つの表現方法	30
	5、円グラフにも限界あり	32
	◎ Part2「歳入・歳出」まとめ	34

Part 3	財政が厳しい	
	—— そもそもどういう意味でしょう？	35
	1、収支バランスの視点から	36
	2、財政の硬直性の視点から	38

	3、地方債にかかる負担の視点から	40
	4、数字からは見えにくい「財政が厳しい」	42
	◎ Part3「財政が厳しい」まとめ	44

Part 4	財務伝票	
	—— お金を支払うまでのプロセス	45
	1、支出プロセスの基本	46
	2、支出負担行為のチェック	48
	3、年度始めの注意事項	50
	4、財務伝票チェックのツボ	52
	◎ Part4「財務伝票」まとめ	54

Part 5	決算	
	—— 財政の「健康診断」	55
	1、決算業務の概要	56
	2、収支分析① 形式収支、実質収支、単年度収支	58
	3、収支分析② 実質単年度収支	60
	4、決算統計① 報告の対象範囲	62
	5、決算統計② 3つの準備作業	64
	6、経常収支比率	66
	7、健全化判断比率① 報告の対象範囲	68
	8、健全化判断比率②	
	実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率	70
	9、健全化判断比率③ 将来負担比率、早期健全化・財政再生基準	72
	10、決算の分析と財政運営	74
	11、決算業務のツボ	76
	◎ Part5「決算」まとめ	78

Part 6 地方交付税 —— もれなくしっかり財源を確保

1、地方交付税の意義	80
2、普通交付税① 基準財政需要額	82
3、普通交付税② 基準財政収入額	84
4、普通交付税③ 交付税措置、臨時財政対策債	86
5、普通交付税④ 収入見込みと実績の乖離に関する制度	88
6、普通交付税⑤ 具体的な業務内容	90
7、特別交付税	92
8、地方交付税業務のツボ	94
◎ Part6「地方交付税」まとめ	96

Part 7 地方債 —— 正しいお金の借り方

1、地方債の意義	98
2、借入れの条件① どんな場合に、いくら借りられるか	100
3、借入れの条件② どこから、いつ、どうやって借りられるか	102
4、借入手続き① 地方債予算	104
5、借入手続き② 起債協議から実借入れまで	106
6、有利な起債	108
7、地方債業務のツボ	110
◎ Part7「地方債」まとめ	112

Part 8 当初予算編成 —— お金の使い方を決める道のり

1、予算編成の全体像	114
2、予算要求受付まで① 前半戦（原課要求への備え）	116
3、予算要求受付まで② 前半戦（原課要求のサポート）	118

4、予算査定（基本的な見方）	120
5、予算査定（新規事業の見方）	122
6、予算議案書の作成	124
7、予算編成手法	126
8、当初予算編成業務のツボ	128
◎ Part8「当初予算編成」まとめ	130

Part 9 複数年度契約対応 —— 原課からよくある相談・その1

1、複数年度契約のための予算措置	132
2、継続費予算	134
3、債務負担行為予算	136
◎ Part9「複数年度契約対応」まとめ	138

Part 10 予算不足対応 —— 原課からよくある相談・その2

1、補正予算	140
2、予算流用	142
3、予備費充用	144
◎ Part10「予算不足対応」まとめ	146

Part 11 予算の繰越し —— 原課からよくある相談・その3

1、繰越しの意義	148
2、繰越しの種類	150
3、繰越しの手続き	152
4、繰越しと実質収支	154
◎ Part11「予算の繰越し」まとめ	156

1、歳入① 地方税	158
2、歳入② 譲与税・交付金	160
3、歳入③ その他の歳入	162
4、議会① 年間スケジュール	164
5、議会② 予算と議会	166
6、議会③ 決算と議会	168
7、その他① 基金	170
8、その他② 「予算」という言葉	172
9、その他③ 地方公会計	174

〈内容現在〉

本書の内容は、令和7年1月1日現在までに公布している法令を基本としている。

〈法令名の略記〉

本文中で法令条文を引用する場合、下記の法令については略記した。

地方自治法……法

地方自治法施行令……令

地方自治法施行規則……則

〈条番号の略記〉

本文中で条番号は以下のように略記した。

地方自治法第170条第2項第6号……法170条②Ⅵ

お金の使い方を考える

最少の経費で最大の効果

「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」

あまりにも有名な地方自治法（以下「法」）2条14項の条文です。そして、こんな条文もあります。

「地方公共団体の経費は、その目的を達成するための必要且つ最少の限度をこえて、これを支出してはならない。」

地方財政法4条1項です。これらの条文はともに、費用対効果を最大にするお金の使い方をしなければならないと規定するものです。当然の内容ですが、なぜ、わざわざこのような定めがあるのでしょうか。

公務員はお金にルーズになりがち？

突然ですが、お金の使い方は4つに分けられます。

- ① 自分のお金を 自分のために 使う
- ② 自分のお金を 他人のために 使う
- ③ 他人のお金を 自分のために 使う
- ④ 他人のお金を 他人のために 使う

ここで重要なことは①②③と④では「自分」が関係するかしらないかという大きな違いがあるということです。①②③は自分にかかわることなので、お金を使うときは真剣に悩むと思うのですが、④のお金の使い方は、①②③に比べて、そこまで悩むことは無さそうに思いませんか。④のお金の使い方はルーズになりがちだと言えそうです。

財政とは「住民が出し合ったお金（税金）を、住民の生活に役立つことに使っていく活動」です。つまり、公務員の仕事は「他人のお金を他人のために使う」ことそのもの、つまり④のお金の使い方をするものなのです。だからこそ、公務員は費用対効果を強く意識することが必要であり、先に挙げた2つの条文はこのことを強調してくれているものだと私は理解しています。

財政課は嫌われ者？

「財政課は敵やからな。」 ある財政課職員が原課職員から言われたそうなのですが、なぜそんな言葉が出てくるのでしょうか。

財政課は、原課の予算要求に対して「本当に必要？」「もっと少ない金額でできないの？」と確認しますし、原課が予算を使う際にも「もっと工夫できないの？」と念を押すこともあります。こうした“ツッコミ”は、原課からは“ケチ”を付けられたと感じられ、「財政課は敵」という印象を抱かれてしまうことがあるようです。

しかし、これらの“ツッコミ”は、先に挙げた「費用対効果を最大にするお金の使い方をしなければならない」という義務について確認するものです。そしてこの義務は、財政課職員のみならず全ての公務員に課せられたものですから、「財政課は敵やからな。」と言われる筋合いはないはずです。

「敵」という表現が出てくる背景として、同じ自治体職員として「共通の目標」が共有できていないということがないように思います。そう考えると、財政課職員は「共通の目標」を原課職員と共有し、財政、そして財政課のことを理解してもらう努力が必要だと言えるのではないのでしょうか。このことはまた、p15で触れたいと思います。

財政課の2大役割

使うお金をやりくりする財政課

財政課の役割について考えてみましょう。いったい何だと思いませんか。それは、一言で言えば「**使うお金のやりくりをすること**」です。その内容を理解するために、私たちに身近な家計にたとえて見てみましょう。

しっかり家計を管理しようと思ったら、まず①「今月はいくら収入があって、支出はこれぐらいの予定で……」といった具合に、**計画・予定を立てる**はずです。その上で、②手に入るお金の額を見ながら**お金を使っています**。そして、③月末に収支を見て、使い過ぎていないか**結果を確認し、必要に応じてお金の使い方を見直す**でしょう。

このように見てみると、家計管理は①PLAN→②DO→③SEEというPDSサイクルで説明できることが分かります。財政の世界では、このPLANを**予算編成**、DOを**予算執行**、SEEを**決算**と呼びます。そしてこのPDSサイクルのことを**予算循環**と言います。

家計のたとえを続けて、もう少し具体的に見てみましょう。PLAN（予算編成）では、住宅ローン、食費、水道ガス代、学費、保険、貯蓄、車検など必要な支出以外に、ゴルフセットがほしい、ヨガ教室にいきたい、野球部でグローブが要る、家族旅行にいきたい、お風呂をリフォームしたいなどなど、家族のいろいろな望みが出てきます。

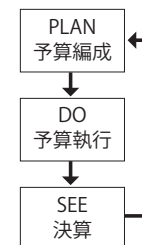
しかし、これらの思いをすべて実現してしまうと、家計はパンクしてしまいます。そこで、給与収入などの入ってくるお金の金額の範囲内で、どれを優先するのか判断します。財政も同じです。ここでいう家族のいろいろな望みは原課の**予算要求**、優先順位の判断は**予算査定**ということになります。

続いてDO（予算執行）です。ここで重要なのは、想定外の支出を余儀なくされることがあるということです。たとえば、いつも使っているバイクが壊れたという場合です。そんな**不測の事態にどのように対応するか**を考えることも出てきます。修理に出すのか、すぐに買い替えるのか、それほど使う頻度も高くないので廃車するにとどめるのか。修理や買替えの場合、お金はどうするのか。そういったことを

判断する場面もあるでしょう。これも予算執行の1つの側面と言えます。

そして、SEE（決算）です。決算は、単に集計して収支を見るだけではありません。少し使い過ぎたということであれば、今月は少し支出を抑えるはずです。こういったお金の使い方を見直しをするのが決算です。

●図表1 予算循環



収入を確保する財政課

財政課の役割としてもう1つ「**収入を確保する**」ということが挙げられます。バイクが壊れたら「保険がおりないか」とか、少しでも家計の足しになることを考えます。財政も同じで、財政課は少しでも収入がないか手立てを考えたりします（ただし、この視点は財政課のみならず原課にも求められます）。

他にも収入を確保するための財政課の仕事があります。その1つが**地方交付税業務**です。詳しくはPart6で説明しますが、国から交付されるお金の金額の根拠となるデータを提出したり確認したりするものです。もう1つが**地方債**の借入れ、つまり、お金を借りるという業務です。原課で担当する自治体もありますが、手続きがやや複雑で、財政課が担うことが多いです。地方債については、Part7で詳しく説明します。

なお、**ふるさと納税**を財政課が所管する自治体もありますが、産業振興やシティプロモーションの文脈もあるため、商工部門や広報部門が所管する場合があります。

財政課職員としての心掛け

原課と友好関係を築く

「説明の連鎖」がうまく機能するには、適切なタイミングで正確な情報が入ってくることが前提となります。意思決定権者に届く情報が適切なものでなければ、その判断も適切でなくなってしまうからです。

「財政課は敵」のエピソードを紹介しましたが（p11）、財政課に対して警戒感を持っている人もいないわけではありません。そういった人から、適切なタイミングで正確な情報が入ってくるとは思えません。

そう考えると、「財政課は仲間」と思ってもらう必要があります。自身の仕事を円滑に進めるためにも、そして自治体の組織内における意思決定の質を高めるためにも、原課職員と友好関係を築くことはとても大切なことだと思います。

対面でコミュニケーションをとる

では、どうすれば、「財政課は仲間」と思ってもらえるでしょうか。私は（庁舎が大きいということもありましたが）用件があるときは、できるだけ足を運んで、直接会って話をするようにしていました。相手がどんな人なのか分かりますし、自身の人となりも理解してもらえやすいと考えていたからです。メラビアンの法則によると、人と人とがコミュニケーションをとるとき、相手に影響を与えるウェイトは視覚情報が55%、聴覚情報が38%、言語情報が7%なのだそう。直接会うことで、電話やメールでは伝わりにくいニュアンスも含めて、より深いコミュニケーションができると思います。

また、相手の職場に足を運ぶことで、その職場の状況や雰囲気を感じることでもできる意義もあります。忙しそうにしていれば「今、お忙しいですか？」「何に忙しいのでしょうか？」といった会話から、その部署の業務内容が垣間見えたりします。これもまた、貴重な情報です。

質問の仕方に注意する

さて、そのコミュニケーションの仕方について、特に注意していたのが「質問の仕方」です。「財政課は敵」の話と通ずるところですが、公務員仲間と話をしていると、「ウチの財政課の職員が高圧的だ」という声がチラホラ聞こえてきます。財政課職員の立場からして、当の本人はそのつもりがなくても、そう感じられてしまうということもあります。

私が気を付けていたのは、理由や背景を尋ねる場面です。「なぜ？」という問いは、答える側からすると批判や詰問に捉えられることがあるからです。なので、質問する場合は、その質問の意図や真意を示すようにしていました。「なぜ～～なのでしょうか。というの、～～というところがうまく理解できなかったのですが。」といった具合です。

このように、うまく質問を積み重ねることで「しっかり理解しようとしてくれている」と思ってもらえれば、信頼関係も醸成され、お願い事もしやすくなります（後述しますが、地方交付税業務や予算編成業務では原課への依頼が多くあります）。相手の方がよく知っているということ为前提に、「教えてもらう」という謙虚な姿勢が大事です。

キーパーソンを押さえる

最後に少し視点を変えて、コミュニケーションをとる相手の話です。質問、確認、依頼などは各部署の長（課長や係長）を通じて行うのが基本です。しかし、その部署での経験年数が長い職員など、課長や係長とは別にその部署のキーパーソンが居る場合もあります。キーパーソンを押さえた上で、状況に応じてコミュニケーション相手を選ぶということも重要です。