

平成28年度 秩父市行政評価 講評

秩父市行政経営アドバイザー
関西学院大学 教授 稲沢克祐

平成27年度講評のレビュー

平成20年度から本格導入されている秩父市行政評価は、今年度で9年目を迎えている。以下、昨年度の講評（平成27年7月）について、現時点（平成28年7月時点）でのレビューを行う。

27年度の講評では、27年7月から1年間、すなわち、28年度を前にした9か月間と28年度の3か月間について、「平成27年度については、平成28年度から開始する次期総合振興計画の本格策定時期であること、平成28年度の合併算定替えの縮小による地方交付税の激減期による一般財源の縮小期に突入する年度であること」と位置付けている。その上で、以下の3点を課題として指摘している。

第1に、施策評価、基本事業評価、事務事業評価の三層構造の評価体系の意義を、もう一度、職員の間で再確認することである。具体的には、決算情報による予算編成の質を向上させていくために、決算調製、予算要求・査定における評価シートの活用に向けて、職員理解をさらに深めていくことが求められる点を指摘している。この点については、今回、行政経営アドバイザーとしてチェックした27年度基本事業評価シート、事務事業評価シートでは、改善案の記述が予算要求までを意識した内容になりつつあることが確認された。一方で、27年10月に実施された事中評価シートでは、26年度基本事業評価シートを基にして予算要求へと連動していくべきところ、課ごとの記述に、いまだ、ばらつきがある。そこで、今後は、以下の一連のフローの構築がより強く意識して進められるべきであろう。すなわち、まず丁寧な研修を通じて職員間の理解の差をなくしていくこと、その上で予算要求と予算査定とが成果志向となること、すなわち、成果の達成を目的に要求がなされ、財政部局によるヒアリングと予算査定とが事中評価シートを基に行われていくようになることである。言い換えれば、行政評価を起点にした成果志向の予算編成のフローである。

第2に指摘した点は、施策評価において、第2次総合振興計画（以下、「第2次計画」）の策定に資するように、第1次総合振興計画（以下、「第1次計画」）における目標達成度、施策体系、施策評価指標の検証を実施することである。この指摘のとおり、第2次計画は、第1次計画の達成度評価を基にした計画になったと言える。さらに、施策評価の実施時期も、これまでは、実施年度の翌年2月（26年度評価であれば28年2月）であったところ、27年度分においては、年度終了の28年3月31日から日を置くことなく、基本事業評価シート作成時期と同時に進められた。この点は、今後も踏襲されることによって、毎年度、総合振興計画の進捗管理を行うことが可能になる。

第3の指摘点は、総合振興計画以外の他の計画との連動を意識した上で行政評価を実施する必要がある点である。例として挙げた「公共施設等総合管理計画」について、秩父市は全国の自治体に先駆けて27年12月に策定し、稀有な例として議決まで行われている。行政評価が議会の決算審査における法定書類になっていること、公共施設等総合管理計画

が議決されていることの2点から、秩父市の公共施設等総合管理計画は決算の場において、その進捗が確認されることを検討されたい。なお、そのほかの計画としては、28年3月に策定された「秩父市総合戦略」も、その進捗状況が行政評価を通じて確認されることが望ましい。

平成28年度から29年度にかけて取り組むべき事項

28年度評価において新たに加わった事項として、施策評価シートが「主要な施策の成果報告書」の参考資料となったことが挙げられる。この点は、決算資料の充実として注目されるべき秩父市の先進性である。ここで、秩父市の施策評価、基本事業評価、事務事業評価という三層構造の意義を確認しておこう。まず、基本事業評価と事務事業評価とが連動することによって、決算資料、予算要求・査定資料として機能している。さらに、施策評価は、基本事業評価と連動しており、このことを通じて、総合振興計画は予算編成と連動していることになる。すなわち、総合振興計画の進捗管理において、目標達成が遅れている施策については、基本事業(単位として予算事業と一致)の重点化が行われ、重点化を通じて予算の配分が相対的にシフトしていくことになる。

以上の整理から、今後(28年7月から29年7月)の課題の第1として、施策評価シートが決算審査に活用されることによって、総合振興計画の進捗管理が決算を通じて行われるようにすることである。ただし、28年度の施策評価は、第1次計画の最終年度の総括であるから、第2次計画の進捗管理が施策評価によって行われる29年度に向けて、制度設計を入念に行っていくことが課題となる。

第2の課題として、28年度から実施される計画は、総合振興計画に加えて、公共施設等総合管理計画、総合戦略の2つがある。これらの計画の進捗管理の手法を、平成28年度中に確立しておく必要がある。特に、総合戦略には、KPI(重要業績評価指標)が付されているところから、行政評価の手法が適用しやすいはずである。一方で、KPIによる達成度評価が行われても、改善案の検討が実効性あるようにできなければ、戦略自体が画餅になってしまう。戦略と評価、そして予算との連動を、これまで培ってきた基本事業評価と予算編成との連動から導き出していく必要がある。

第3の課題として、秩父市では、28年4月に、行政改革大綱を策定し、当該大綱の実施計画としての改革推進プランについて、基本事業評価を通じて進捗管理していくことになっている。この方針は、極めて妥当であり、秩父市において、新しい行政評価の活用方法の取り組みが始まったところである。したがって、課題として指摘すべきは、行政改革の進捗状況を基本事業評価シートで管理することによって、行財政改革の進捗が市財政にいかにか寄与しているかを示すための制度設計をすべきであることである。

平成28年度においては、第2次計画、総合戦略、公共施設等総合管理計画といった長期計画の実施初年度に当たり、一方で、地方交付税の段階的縮小を経験する初年度でもある。上述した第1の課題は職員の評価能力の向上に係る課題、第2、第3の課題は、いずれも計画の進捗管理を行うための制度設計に係る課題である。これらの課題解決に向けた28年度の営みは、29年度以降の各長期的計画の進捗状況を決定すると言っても過言ではなからう。