

令和元年度 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30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12年目を迎えている。以下、昨年度の講評（平成30年7月）について、現時点（令和元年7月時点）でのレビューを行う。

30年度の講評では、行政評価と不可分の関係にある枠配分予算編成と実施計画事業に関する指摘をしている。

枠配分予算編成と評価との関係構築からは2点指摘した。第1に、まず、「予算編成の質の向上」の視点から、枠配分予算編成を支える論理として、成果達成を重視するために事業内容を熟知しているフロントライン(原課)に財源配分を「任せる論理」である。一方で、成果達成を統制するために、目標値の設定・実績評価・改善案作成・改善案に基づく予算の修正というPDCAサイクルを機能させること、すなわち「させる論理」であると、行政評価を位置付けている。その上で、30年度予算の評価においては、枠配分予算編成によって、成果達成されたのかどうかを行政評価によって検証するという行為を、より厳格に求め、可能ならば、たとえば2次評価などの設計も求められることを例示している。

令和元年の現在(7月)までに、2次評価などの制度設計はされていないものの、特に、評価指標・目標値の妥当性に関して、行政評価制度の主管課である改革推進課による検証が進められたことが、今般の評価シートを確認する限り、うかがえる。

枠配分予算編成関連の第2の指摘は、基本事業の成果を達成するために事務事業の重点化を原課が実施していくことが、限られた財源下の枠配分予算編成の要諦になること、そのために、基本事業評価シートの中の「重点化」欄の記入を充実させることを指摘している。さらに、31年度予算の編成過程の中で、重点化に関して一定のルールを示したり先進的取組みをしている部局を紹介したりすることも有効な取組みとして例示した。

今年度の基本事業評価シートにおいて、この指摘事項は、全面的に改善されている。具体的には、「重点化」欄に4段階の記載、すなわち、「特に重点化必要事業」「重点化必要事業」「劣後化可能事業」「特に劣後化可能事業」が示され、当該の選択をした理由を「事業構成の妥当性」欄において説明することが求められている。各基本事業シートを確認する限り、この4段階の記入と理由説明とを明確に行っている課がほとんどであったものの、一部の課では、理由説明に不十分なところがあり、対応に差異があったことは否めない。この重点化欄の記載が、令和元年秋から始まる令和2年度予算編成においても重要性を増すはずである。

第3に、実施計画事業のあり方について再検討することを指摘した。枠配分予算編成とは、財政課の予算編成を原課に任せる「分権的予算編成」であるのに対して、財政運営の基本方針(予算上限、地方債残高統制など)、重要事業の選択などは、首長を中心として財政・企画・行革部門によりトップダウンで進めていく「集権的予算編成」が求められるとして、さらに実施計画事業の査定を強化していくべきであると指摘した。すなわち、実施

計画事業評価シートの記述と査定との関連を明確に示すことで、より評価と予算との連動を図ることの必要性を指摘した。

平成30年秋から31年3月までの予算編成の過程で、実施計画事業がどのような位置付けになったのかについては、評価シートからは確認できないものの、実施計画事業評価シートにおける記載には、予算要求を念頭に置いた改善案の記載が増えてきている。今後、重要になってくるのは、実施計画事業評価シートの改善案の記載と予算査定との関連性を検証していくことであろう。

令和元年度から2年度にかけて取り組むべき事項

平成30年度評価を振り返り、令和元年7月現在から2年度にかけて取り組むべき事項として3点指摘しておく。

第1に、平成28年度を始期とする「第2次秩父市総合振興計画」は、令和2年度が前期基本計画の終期となるため、令和元年度の実績を基にして2年度中の後期基本計画の策定が予定されよう。そのため、令和元年度までの同計画掲載事業の執行状況を現行の指標によって定量評価をするとともに、さまざまな視点から定性的に評価していく必要がある。令和元年度から2年度にかけては、前期基本計画の進捗状況を正確に評価しつつ、後期基本計画の策定に反映させるという「総合振興計画のPDCA」が求められる時期と理解され、そのための基本事業評価、施策評価として位置付けられたい。具体的には、基本事業、施策に設定された現行の評価指標と目標値の妥当性の検証、目標達成度から見た事務事業、基本事業、施策という層構成および各層における改善事項等の検証が求められる。

第2に、平成28年3月に策定された「秩父市総合戦略」は、第2次総合振興計画策定と並行して策定作業が進められた経緯があり、一方で令和元年度を終期としている。重要業績評価指標の評価の点でも、施策評価、基本事業評価が重要な役割を果たすため、同戦略の実績評価に向けて、行政評価を十分に活用することが、令和元年度に求められよう。具体的には、同総合戦略が、長期にわたる秩父市の発展の礎となるよう策定されていることから、4年間の実績を総括しつつ、長期にわたる展望を描いていくための指針を見出すという姿勢で、評価に臨むことである。

第3に、基本事業評価シートにおける重点化欄と予算編成との連動性を、再度指摘しておきたい。秩父市においては、合併算定替えの縮小が終息し、一本算定となる時期である。わが国の合併自治体では、一般財源の総額減少ということを超えて、今後は、義務的経費（人件費・扶助費・公債費）の中でも扶助費・公債費の増加・高止まりという実態と第4の義務的経費と考えられる施設等の維持管理・改修経費が増加していくことが予測される。秩父市も例外ではない。すなわち、縮小した一般財源において、4つの義務的経費の増加に圧迫されて政策的経費に充当できる一般財源は、これまで以上に厳しくなることが予測されよう。その中で、中長期的な地域発展を目的とした事業に財源を振り向けていくためには、「新規に実施すべき事業」「増額すべき事業」を精査し、その財源を、「廃止すべき事業」「減額すべき事業」の精査により生み出していくという姿勢が、強く求められる。施策および基本事業の各評価シートにおける「重点化」欄は、この精査と検討のためのものと理解していただきたい。令和元年度の評価では、枠配分予算編成を実施する各課に、「重点化」の姿勢がさらに問われている。