

令和２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

令和元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１３年目を迎えている。以下、昨年度の講評（令和元年７月）について、現時点（令和２年７月時点）でのレビューを行う。

第１に、総合振興計画の改訂と行政評価との関連性の点から指摘している。すなわち、平成２８年度を始期とする「第２次秩父市総合振興計画」が令和２年度に前期基本計画の終期を迎える。そのため、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」に資する基本事業評価、施策評価として位置付けることである。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（計画構造）および各層における改善事項等の検証を求めた。

この指摘に対し、施策評価シートの「施策の総合評価（施策の方向性）」欄において、「前期基本計画が開始した平成２８年度から令和元年度までの取組で見えてきた課題」の欄、「今後実施すべき施策の方向性（後期基本計画にどうつなげていくか、課題解決に向けた今後の取組）」の欄が設けられ、「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」として、指摘事項の盛り込まれた施策評価シートとなっている。また、「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」については、評価担当課により相違はあるにしても、概ね記述されている。今後の対応としては、施策評価シートの当該欄に記述された前期基本計画の課題および後期基本計画において当該課題の解決に向けた今後の取組を、後期基本計画に反映させていくことである。その際に、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（計画構造）の検証を実施することが肝要であることを、令和元年度の講評に引き続き指摘しておきたい。

第２に、平成２８年３月に策定された「第１期秩父市総合戦略」（平成２８年３月）の改訂時期に当たる令和元年度においては、重要業績評価指標をはじめとした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求められることを指摘した。「第２期秩父市総合戦略」は、策定にあたって、第１期と同様に、秩父市総合振興計画審議会において審議・検討されたことが公表資料から確認できる。同審議会では、前期基本計画の進捗を行政評価（施策評価）を基に実施

していると思料する。その理解から、第2期秩父市総合戦略の策定においても、第1期の実績評価を行政評価の活用によって行ったものと評価できる。

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指摘した。秩父市では、合併算定替えの終了による一般財源額の規模縮小に加えて、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・改修経費の増加という支出の増加が予測される。収入減少と支出増加という財政ストレス下の予算編成には、真の意味での「スクラップ・アンド・ビルド」、すなわち「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。これは、施策および基本事業の各評価シートにおける「重点化」欄の記入に表れる。実際に、優先化・劣後化を選択している所属もある一方で、優先化のみにとどまり、財源の捻出には至らない所属も見られた。今後の姿勢が問われるところである。

令和2年度から3年度にかけて取り組むべき事項

令和2年の2月・3月期から現れ始めた新型コロナウイルス禍による影響は、商工業、観光、教育、福祉といった分野はもとより、広く市行政に及んできているものと推察する。市民の暮らしと経済活動を守るのが行財政の基本であるから、令和2年度から3年度にかけては、より積極的に対応する時期であろう。この時期は、いわば「非常時」であり、予算編成に求められる姿勢は、これまでよりも事業の取捨選択が厳しく求められることになる。その姿勢を支えるのが行政評価である。

こうした時期の行財政運営だからこそ、行政評価シートの基本構造の理解を深め、評価に基づいて最適資源配分をしていただきたい。そこで、以下、行政評価シートの基本構造を基に、令和元年度評価を振り返り、令和2年7月現在から3年度にかけて取り組むべき事項を指摘する。

秩父市の基本事業評価シートは、決算と予算とを連動させる仕組みになっている。令和元年度の結果を検証しつつ、評価シート作成期の6月時点の状況で、令和2年度の9月補正予算、令和3年度の当初予算を検討することになる。そのことを、もう一度、基本事業評価シートの構成から理解していただきたい。

第1に指摘すべきは、基本事業評価シート（主要な施策の成果報告書）の「基本事業を構成する事務事業の実績」欄である。この欄は、事務事業評価と基本事業評価を連結する重要な部分である。予算編成は予算事務事業の単位で計数整理されることを踏まえ、この欄には、「重点化」欄と「令和3年度以降の事務事業の方向性」欄が設けられている。令和元年度決算を令和3年度予算編成に

連結させる欄である。令和元年度の基本事業評価シートでは、最重点化、重点化の選択はあったものの、劣後化、特に劣後化の選択は少なかった。現下の状況と財政へのインパクト(地方税収の減少、支出の増加)から、重点的に実施していくべき事務事業に対しては、自ら財源を産み出す姿勢、すなわち、事業のスクラップによる財源捻出が求められるところである。その姿勢による予算編成は、令和2年度9月補正予算の時期から可能であろう。すなわち、令和2年度の始期には事業の取りやめや縮小が決定していたのであれば、9月補正予算の財源は当該休廃止事業・縮小事業から確保することも可能であろう。9月補正予算編成では、基本事業評価シートの構成を基に、「最重点化」、「重点化」、「劣後化」、「特に劣後化可能」の4段階で事務事業の選択と集中を図っていただきたい。

第2に、改善の方向性欄にある「予算を伴う短期的(1~2年)に取り組む改善提案」の欄において「1年」とは、令和2年9月補正・12月補正予算であり、「2年」とは、令和3年当初予算である。前述したとおり、事務事業の選択と集中の内容を、この欄で具体的に記述することになる。この欄と連動して、「改善のため休廃止する事務事業」と「新規に実施する事務事業」の欄を活用することによって、枠配分予算編成における事務事業の「スクラップ・アンド・ビルド」を実施していただきたい。

第3に、実施計画事業評価書を基にした新規事業・継続事業の審査の精緻化である。これまでも、予算規模の大きい事業等を査定の対象とする実施計画事業の査定は、予算編成時期の初期に実施されることで、「予算の前捌き」の意義があった。財源がひっ迫する中でのコロナ禍への対策といった厳しい状況下では、その意義はさらに重要になろう。ここで、実施計画事業の査定の視点を3つ提示しておきたい。①必要性、②緊急性、③(財源の点からの)優先性である。必要性とは、主に、「当該事業を『実施しない』場合、どのような事態が予測されるのか」という観点である。特に、継続事業の場合、厳しい姿勢で審査していただきたい。②の緊急性は今般の環境変化の中では、言うまでもない観点である。特に、補正予算においては、「なぜ、当初予算で要求していないのか」という確認でもある。当初予算で要求できた事項であれば、まずは緊急性は低く、その要求分の財源は現下の対応に充てるべきであろう。③の優先性では、財源の観点から、「他の事業と比較して、優先的に実施する理由」「事業費の積算と後年度負担」「事業費を縮小して、枠配分の中で実施することの可能性」を問う。いずれも、行政評価の基本的理解から検討することであり、今の時期こそ、その基本に厳格になることが求められているという理解を、市全体で共有して取り組んでいただきたい。

第1から第3の指摘では、主に財政面に焦点を当てて今後取り組むべきこと

を指摘した。財政状況を健全にしておくことは、財政調整基金の着実な積み立てを可能にし、自然災害などの非常事態に住民生活と経済活動を守ることが可能にする。一方で、市民が最終的に求めるのは行政水準の確保であり、財政の健全化と合わせて重要な視点である。そこで、最後に第4として、「基本事業指標の分析」欄および「施策達成指標の分析」欄における令和元年度の実績値と目標値との分析の重要性を改めて指摘したい。この欄は、指標、目標値の妥当性を検証し、実績値と目標値とを対比させて分析を求めるものである。いわば、行政水準を表す目標値の達成を検証する欄である。実績値と目標値の開きが大きい際に考えられるのは、経済状況や自然災害などの外部要因であろう。または、基本事業評価の場合は事務事業構成であり、施策評価の場合は基本事業の構成である。事業構成であれば、目標値達成のためには事務事業（基本事業）の構成が不十分であるということであり、前述の選択と集中、スクラップ・アンド・ビルドの根拠となる実績評価をしていただきたい。すなわち、構成する事務事業（基本事業）について妥当性の分析が求められる。その分析こそが、事務事業（基本事業）の選択と集中、スクラップ・アンド・ビルドの根拠でもあるとの理解に立って指標分析に取り組んでいただきたい。

以上