

令和3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2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14年目を迎えている。以下、令和2年度講評（令和2年7月時点）について、現時点（令和3年7月時点）でのレビューを行う。

令和2年度講評の時点は、「第2次秩父市総合振興計画」の後期基本計画（令和3年度～）の策定期間であることに鑑み、施策評価シート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を求めた。この点についてレビューした上で、令和2年7月から3年7月にかけて取り組むべき事項として挙げた4点についてレビューする。

まず、施策評価シートの活用による後期基本計画の策定については、職員の十分な理解によって進められたことが理解できる。すなわち、令和3年3月に策定された後期基本計画の構成は、令和2年度施策評価シートの構成とほぼ一致させる形式で記述されている。具体的には、施策ごとに、「現況と課題」、「施策の課題解決に向けた今後の取組」、「施策推進のため、達成目標とすべき指標」の3欄で総合振興計画が構成されていることから、施策評価を基底に当該計画の策定が進められていることがわかる。言い換えれば、「評価(Check)できる計画(Plan)」として策定されていること、「評価の結果、改善(Action)され計画目標達成のために実行(Do)されるようになる」というPDCAサイクルが計画策定時において醸成されていたことを示すものである。このことは、全国的に見ても稀有な事例であり高く評価できる。

次に、令和2年度講評において令和2年7月以降に取り組むべき事項として求められた4点は、いずれも基本事業評価シート（主要な施策の成果報告書）が決算と予算とを連動させる仕組みになっていることに着目したものである。

第1に、事務事業の「重点化」欄と「令和3年度以降の事務事業の方向性」欄の記載について、財源捻出の姿勢を問うている。財源捻出とは、「劣後化」「特に劣後化可能」とする事務事業の選択を指している。今般の令和2年度基本事業評価シートにおいても、「重点化」のみが選択されている事例が多かったのも事実である。一方で、積極的に「特に劣後化可能」を選択している所属もあることから、こうした所属の姿勢を共有することで、今後も、この欄を活用して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（以下、「改善提案」という）」の欄と「改善のため休廃止する事務事業（以下、「休廃止提案」という）」と「新規に実施する事務事業（以下、「新規提案」という）」の欄との連動によるスクラップ・アンド・ビルドを求めている。いわば、行財政改革の視点を求めるものであり、その視点からレビューした結果、改善提案の欄に連動した新規提案とともに休廃止提案とが記述されていることが確認された。一方で、休廃止提案の中に終期到来した事業または制度廃止による当然の休廃止事業を記述しているシートも散見された。行財政改革に向けた姿勢の差異であろう。

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を求めた。令和2年度の当該評価書を見る限りでは、実施計画事業には「A」評価が多いようであり、実施計画事業の多くは、現状のまま継続になっているのではないかと。もとより、現状のまま継続することを否定するのではないけれども、現下の状況を考えれば、予算額の大きくなる実施計画事業の精査が急務であることは論を俟たない。実際に、新規事業・継続事業の審査がどの程度まで実施計画事業評価書によって行われたかを、令和4年度当初予算の編成が本格化する前に、すなわち令和3年度上半期に検証しておく必要がある。

第4に、行政水準の確保の視点から、「基本事業指標の分析」欄および「施策達成指標の分析」欄における実績値と目標値との分析の重要性を指摘した。この点について、まず、今般の令和2年度を対象とした評価（以下、「令和2年度評価」という）において、指標の性質を「投入指標」「活動指標」「成果指標」に分けることによって評価指標の捉え方について再確認を求めたことは進展であった。さらに、各指標の分析欄の記述については、基本事業指標においては所属ごとに差異が見られる一方で、施策達成指標においては十分な分析が記述されていることが今回のレビューで確認された。今後は、基本事業指標について、その理解と分析が不十分な所属に、十分な分析を行っている所属の例を紹介するなどによって理解を深めることが求められる。また、施策達成指標においては、後期基本計画の達成度分析として、現在の姿勢を維持されたい。

令和3年度から4年度にかけて取り組むべき事項

令和2年度における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たことが各評価シートに記述されている。令和3年度から4年度にかけては、コロナ禍の「非常時」を乗り越え、「平常時」へと向かうことが予測され期待も大きいことであろう。その点で、今後の予算編成には、政策実施のための財源確保の視点と財政規律堅持の視点から、事務事業の取捨選択が厳しく求められるとともに、中

長期的な視点も求められよう。ここで確認しておけば、事務事業の取捨選択については主に基本事業評価シートが担い、中長期的な視点は施策評価シートが担っている。この理解から、令和3年7月現在から令和4年度にかけて取り組むべき事項を述べる。

第1に、令和3年9月補正予算と基本事業評価シートの改革の方向性欄にある「予算を伴う短期的（1～2年）」に取り組む改善提案」との連動性である。9月補正予算は、「予算を伴う短期的（1年）」に取り組む改善提案」である。基本事業評価シート記入後の事態を除いては、この欄の記述と9月補正予算要求とが整合していることを確認されたい。この欄に記述せずに「9月補正予算」に要求されている事項であれば、当該要求の緊急性等を十分に精査する必要があるだろう。

第2に、令和4年度当初予算の要求も、上記の欄の記述と連動されているはずである。すなわち、「予算を伴う短期的（2年）」に取り組む改善提案」である。枠配分予算を採用している秩父市としては、この欄の記述と枠配分予算内での新規事業・予算拡大事業の内容との一致を検証する必要がある。枠配分予算とは、事務事業の実行者こそが当該事務事業等の課題と改善方を熟知しているという理解から資源配分の権限を委ねる「任せる論理」に従う手法である。一方で、「任せる」論理は、目標値を設定させ実績値と比較させることによって改善方を提示させる「させる論理」との組み合わせで完結する。させる論理を具現化するのが行政評価であることから、基本事業評価シート内の改善提案欄と枠配分内での当初予算要求との整合性を検証することが必須であろう。

第3に、枠配分外の予算については、実施計画事業に係る予算と実施計画事業評価書との連動を検証する必要がある。その根拠は、前述と同様であるけれども、検証の時期は、実施計画事業の査定時である。すなわち、「予算編成の前捌き」の意義で行われている実施計画事業の査定では、この実施計画事業評価書を中心に議論を進めていくことが求められる。その際に必要な視点としては、総合振興計画の達成度を斟酌しての実施計画事業の要求かどうかという点が挙げられる。当該計画の達成度評価は施策評価シートによって行われるため、査定時には、施策評価と基本事業評価、実施計画事業評価書の3種の評価シートを有機的に連携させることが求められる。

第4に、令和2年度評価において進められた評価指標の性質分類について、職員の理解をさらに深めることである。特に、成果指標の階層性を理解されたい。すなわち、事務事業段階では、「活動レベルに近い成果」が測定されるのに対し、基本事業段階では「中間段階の成果」が測定され、施策評価段階では、「さらに進んだ中間段階の成果」又は「最終段階の成果」が測定される。いずれも、行政水準の達成のために重要な段階であり、その階層性は、いわゆる

「ロジックモデル」によって把握される。一方で、現実には、施策評価指標に基本事業評価指標を複数掲げているだけの事例、同様に基本事業評価指標に事務事業評価指標を複数掲げる事例が散見されている。今後、評価指標の階層性について、現実の評価シートに基づいて進めていく必要がある。

前述したとおり、令和3年度から4年度という時期は、非常時から平常時に移行していくことが予測できる。これまでに戻るのではなく、新たな地平、すなわち、コロナ禍以前に達成できていなかった課題の解決に積極的に向かう時期の到来と捉えられたい。一方で、非常時における財政出動の姿勢から、財政規律の堅持が求められる時期でもあろう。行財政全般に渡る変革期として、この時期を位置付ければ、行政評価は行財政改革の基本ツールとして、その意義を再認識することが、より一層求められるはずである。

以上