

令和4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3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15年目を迎えている。以下、令和3年度講評（令和3年7月時点）について、現時点（令和4年7月時点）でのレビューを行う。

令和3年度講評の時点では、令和3年度から4年度にかけてコロナ禍の「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を前提にして、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るという基本姿勢を述べている。さらに、この姿勢から導き出されるのは、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という認識である。この認識を基に令和3年7月から4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、以下レビューする。なお、以下の第1から第3の指摘事項については、いずれも予算編成と行政評価との連動の観点から今後も必要な姿勢として指摘した内容であるため、評価シートのレビューではなく、令和4年度9月補正予算編成、令和5年度当初予算編成に向けて改めて認識していただくために、指摘内容の趣旨を再度記載しておくこととする。

第1に、令和4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」であることから、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することを求めた。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からである。

第2に、第1の指摘事項に関連して、令和5年度当初予算の要求も上記の欄の記述と連動が求められることから、予算内での新規事業・予算拡大事業の内容との一致について検証が必要である。

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ことを指摘した。上述の2つの指摘事項と同様の趣旨であるけれども、検証の時期は、実施計画事業の査定時であることから、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視点が求められる。

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必要性を指摘し、特に、成果指標の階層性についての理解を求めた点について、令和3年度評価シートに反映されているかどうかをレビューする。この点について令和3年度評価では、いまだ道半ばであり、令和2年度と同様に、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た。一方で、適切に指標設定している評価シートは、令和2年度に比して増えていることも事実であることから、令和3年度評価シートの内容を再度、検証されたい。

令和4年度から5年度にかけて取り組むべき事項

令和3年度においても、コロナ禍による影響は続き、評価シートの記述から、広く市行政に及んだことが理解できる。一方で、市による開催事業などは、コロナ禍以前の実績を取り戻すか、当該実績値に近い水準に向けて向上している事業が多かった。実績値回復に向けた職員の皆様のご尽力に敬服する次第である。令和4年度から5年度にかけて、いよいよ、コロナ禍の非常時から平常時へと向かうことが十分に期待できる。そこで、令和2年から現時点までの経験を基に今後の行財政運営に関する姿勢として、秩父市に限らず自治体全体に求められる認識を3点挙げておきたい。

第1に、非常時の行財政運営が平常時の備えにかかっているということである。備えとは、たとえば財政調整基金の確保であり、非常時において迅速な対応を可能にするのは、十分な財政調整基金の規模を確保するための平常時の財政健全化である。令和5年度予算編成では、財政健全化に向けた姿勢が強く求められる。

第2に、非常時には平常時の不備・不足が現れやすいことである。たとえば「行政IT化」を例にとれば、行政の業務プロセスの見直し・簡略化の進展がIT化の前提であるにもかかわらず、その議論が十分ではなかったのではないか。こうしたコロナ禍以前からの課題について、政策実施の進度を早め対応の道筋をつける議論が今後は特に求められよう。そのことが非常時の対応力を高めることになる。

第3に、人口減少・少子高齢化、施設・インフラの老朽化というストックの課題を前提としつつ明るい将来像を描いた長期計画（秩父市では「総合振興計画」）の目標達成に向けて、態勢を立て直す時期であるという認識である。コロナ禍によって、いったん中断、あるいは減速していた施策もあろう。どうやって挽回していくかを、令和5年度の予算編成を通じて議論する必要がある。

以上の3点の認識を基に秩父市の令和3年度評価シートのチェックをして得られた視点を、以下、今後の行政評価制度における留意点として5点指摘する。

第1に、施策評価における基本事業の重点化、基本事業評価における事務事業の重点化・劣後化によって、財源配分にメリハリを付ける姿勢を強く求めたい。施策評価において重点化された基本事業について、基本事業評価シートにおいては、その旨を記述した上で、総合振興計画の目標達成の視点から事務事業を重点化する記述が求められる。現状では、重点化された基本事業評価シートにおいて、事務事業の重点化の理由に施策評価における記述を根拠にしている例はなかった。翻って、財源配分のメリハリには、重点化に加えて劣後化の選択が求められることを改めて認識されたい。ほとんど全ての基本事業評価シートにおいて重点化事業が選択されている実態と対照的に、劣後化される事務事業を提示している基本事業評価シートは極めて少なかった。重点化事業に比して劣後化事業は必ずしも存在するものではないけれども、効率化(成果を維持しつつコストを縮小)事業の選択とともに、今後の財政運営を握るものと考えられたい。

第2に、施策評価、基本事業評価、事務事業評価において、指標の妥当性を常に検証する姿勢が求められる。令和3年度において、施策評価シートでは、新規に評価指標を設定したシートが見られた。いずれも、施策の意図、すなわち、施策の課題解決に向けた方針に沿って指標を見直したことが推察されるため評価したい。一方で、新しい指標設定をする際には、その理由を施策評価シートに明示する必要があるにもかかわらず、その記述は見られなかった。さらに、新たな施策評価指標を設定したのであれば、当該指標と関連する基本事業評価指標、事務事業評価指標が、新規に、あるいは既存の指標の中にあるのではないか。基本事業評価シート、事務事業評価シートにおいて、その関連する指標の設定あるいは説明は見られなかった。このことは、施策－基本事業－事務事業という三層性を採る秩父市の政策体系に鑑みれば不十分な対応であろう。新たに設定された施策評価指標と目標値に連動させて基本事業評価指標と目標値が新規設定されるか、または基本事業評価シートにおいて既存の指標・目標値と新規の施策指標・目標値との関連性が論理的に説明される必要があることを指摘する。

第3に、基本事業評価シートにおける実績値についての分析が不足しているという点を指摘する。当該シートでは、目標値の妥当性ととも、評価対象年度の実績値の分析が求められている。上記の2つの指摘事項にあるように、基本事業は、その上位の施策と下位の事務事業との連結環となるものであることに鑑みれば、目標値の妥当性と実績値の分析は極めて重要である。すなわち、総合振興計画の施策目標達成の手段としての基本事業が目標達成に向けた実績となっているかどうか。実績値に不足があれば、その理由を分析し施策目標達成に向けた態勢を検討する必要があるだろう。ここで、基本事業の目標達成のための態勢検討とは、一義的には、基本事業の手段である事務事業について、実績値分析に基づく改善案の検討を意味することから、基本事業評価指標と事務事

業評価指標との連動性を常に確認しておく必要がある。

以上、主に、総合振興計画の目標達成の視点から指摘した。以下の2つは、行政改革の視点からの指摘である。

第4に、基本事業評価シートの改善状況欄において端的に「○」「△」「×」を記した上で、改善内容を記述する様式への転換は、評価できるものである。一方で、一部未改善又は改善途上を示す「△」と改善未達成を示す「×」を付する場合に、未改善や改善未達成部分に向けた今後の取組みについての記述がない、または不十分な記述が散見された。改善状況についての説明を充実させることを指摘する。この説明は、次年度の評価時期に、改善に向けた取り組みがなされたかどうか、どこまで取り組めたかを示せるように、具体的な記述であることが求められる。この点が、行政評価を通じた行政改革の基本であることを理解されたい。

第5に、基本事業評価シートの改善改革欄は、令和3年7月の講評でも指摘したように、当該年度の9月補正予算、次年度当初予算の要求内容と連動する部分でもある。すなわち、行政改革に向けた改善改革案について予算編成を通じて実現するという理解である。この理解を基にすれば、改善改革欄の「○」「△」「×」は、予算編成と執行に関する評価とも言える。実際に、枠配分予算、実施計画事業予算の編成において、改善改革に向けた道筋がつけられたのかどうか、当該予算の執行によって改善改革を達成できたのかを記述する姿勢が求められよう。

この講評時点である令和4年7月から次期評価時点(令和5年7月)までの1年間は、前述したように、平常時に移行し、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期間であり、非常時に対応するための財政調整基金確保に向けて財政規律の強化が求められる期間ともなろう。加えて、総合振興計画の目的、すなわち、秩父市の将来像の実現に向けて、力強く踏み出す期間でもある。これからの1年間で、課題の達成、財政規律の強化、将来像の実現、いずれも行政評価の威力を再認識する時期であると捉えられたい。

以上