

平成30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29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11年目を迎えている。以下、昨年度の講評（平成29年7月）について、現時点（平成30年7月時点）でのレビューを行う。

29年度の講評では、総合振興計画の実施1年目の進捗管理に臨んだ施策評価について、今後の課題を3点に分けて指摘している。

第1に、総合振興計画の実行が進められる中で、指標の妥当性と新たな指標の創設について検討する時期と指摘し、目標値の妥当性を常に検討していく必要性を強調した。さらに、経済・社会環境が変化すれば指標そのものの妥当性も検討する必要性について指摘している。総合振興計画実施2年目に当たる30年度の施策評価では、指標と目標値の見直しに着手していることが確認されたものの、対応は部局ごとに差異があった。もとより、いずれも見直しの必要に応じての対応であるから差異が生ずるのは当然である。一方で、見直すべき状況にあるにもかかわらず着手されていないとすれば、総合振興計画の妥当性に関わることになる。30年度は前期基本計画の中間年であることから、全庁的に指標と目標値の検証をする時期であろう。

第2に、基本事業指標と施策指標の関連性についても、検討していくべき時期であることを指摘した。28年度に施策評価が本格導入されるまでの公表資料は基本事業評価シートのみであったことから、施策レベルと考えられる指標についても基本事業評価シートの中で設定されていたことが指摘の背景にある。これは、基本事業の上位施策への貢献度を評価するという有効性の視点から必要な措置であったと考えられる。しかし、施策評価が本格導入されて、施策と基本事業の関係も重点化の観点から整理されるまでに進化した現状では、基本事業指標と施策指標の整理をすべき時期が到来している。30年度評価では、この指摘への対応を進めていることが確認された。ただし、第1の指摘と同様に、部局ごとに差異があり、今後、全庁的に基本事業指標と施策指標との関連性を検証していく必要がある。

第3に、基本事業評価シートと施策評価シートに共通に設定されていた「役割分担の妥当性」欄に関する検討事項を整理していく必要がある。29年度の実態では、当該欄の記述は施策評価シートにおいて、より明確に記述されていた部署が多かった。そこで、今後の評価シートの構成を検討する際に、基本事業評価シートに、当該の欄が必要かどうかの検討を要請した。30年度評価シートにおいては、当該の欄が基本事業評価シートに残存している。一方で、基本事業評価と施策評価における「役割分担の妥当性」について、各部局の記述を確認したところ、明確に異なる記述をしていることが確認された。当該欄の必要性については、基本事業評価、施策評価の双方において認められるものと思料する。

平成30年度から31年度にかけて取り組むべき事項

平成29年度事業評価を振り返り、平成30年7月現在から31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。

まず、枠配分予算編成と評価との関係構築の視点から、2点指摘する。秩父市においては、平成29年度に枠配分予算編成を導入し、基本事業評価と枠配分予算とが密接に連動する仕組みを設計している。この事実の示すところは、評価と予算とが連動している姿であり、「決算重視の財政マネジメント」の実践例として先進的な内容となった。枠配分予算の目的は、まず決算情報を予算編成に反映させることで予算編成の質を向上させることである。さらに限られた財源の中で基本事業の目標を達成していくために、事務事業の内容を熟知する事業課(原課)自身が、事務事業の重点化(優先化と劣後化)を行うことを可能にすることである。

第1の指摘は、前者の予算編成の質の向上についてである。枠配分予算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」がある一方で、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サイクルを機能させること、すなわち「させる論理」であり、手法としては行政評価が担うこととなる。この2つの論理の関係から、秩父市においては、30年度予算の評価においては、枠配分予算により成果達成が図ら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られることになる。そのために、検証のための仕組み、たとえば、2次評価などの設計も求められよう。

枠配分予算関連の第2の指摘は、前述した枠配分予算の目的のうち後者、すなわち、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である。この点についても、現行でも基本事業評価シートの中の「重点化」欄の記入を求められているので、新しいことではない。ただし、現行では、最重点化、重点化(優先化のみ)、新規を評価シートに記入することになっているので、今後は、劣後化、廃止も記入するようにするなど、より明確に重点化の議論を促進できるような評価シートが求められるところであろう。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挙げておきたい。

第3の指摘としては、実施計画事業のあり方を再検討することである。実は、この点も枠配分予算と関連することである。枠配分予算とは、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。もとより、全てを任せる訳ではなく、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」が求められるものである。秩父市においては、かねて「実施計画事業」の査定を通常の予算編成の前に行う先進的取組みをしてきている。枠配分予算が導入された今こそ、さらに実施計画事業の査定を強化していく時である。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である。さらに、施策の中で実施計画事業をどのように位置付けていくかを検討することが求められる。現行の基本事業評価シートでは、「重点化欄」と「実施計画事業欄」の記入欄が併存しているため、この点についての改良も必要であろう。

3点の指摘事項は、秩父市に行政評価が導入されて10年が経過した平成29年度に枠配分予算に移行したことにより、行政評価の意義がさらに高まったことを受けてのものである。予算と評価との関係が新たな時代に入った秩父市に、行政評価制度の深化を期待したい。