

令和5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

本講評の構成と内容

本講評は、2部構成を採る。まず、令和3年度を対象とする令和4年度評価シートに対して令和4年度講評（令和4年7月時点）において指摘した事項が、令和4年度を対象とする令和5年度評価シートにおいて、現時点（令和5年7月時点）で反映されているかどうかについてレビューを行う。次に、令和5年度評価シートに対して現時点でのレビューを行う。

令和4年度講評のレビュー

令和4年度講評では、4年度から5年度にかけて、コロナ禍の非常時から平常時へと向かうことを想定し、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、当該視点を基に指摘している。3点とは、第1に令和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こと、第2にコロナ禍以前の課題について、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ること、第3にコロナ禍によって、いったん中断、あるいは減速していた施策もある中で、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こと、である。これら3点を基にして評価シートのチェックをした結果、総合振興計画の目標達成の視点から3点（以下の第1から第3の指摘事項）、行財政改革の視点から2点（第4、第5の指摘事項）の合計5点を指摘している。以下、当該5点の指摘事項が令和5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。

第1に、施策評価における基本事業の重点化（優先化）、基本事業評価における事務事業の重点化（優先化と劣後化）によって、財源配分にメリハリを付ける姿勢である。令和5年度評価シートにおいても、この点の改善が進んでいるとは言い難い現状であった。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を、令和5年度においても求めるものである。

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を求めた。特に、施策評価指標・目標値を新たに設定する際に、基本事業評価指標・目標値との連動を求めている。この点については、令和4年度評価シートと比較すれば、令和5年度評価シートでは当該の連動が意

識されてきていることを評価シートの記述から類推できるものの、いまだ道半ばである。さらに、令和5年度においては、「連動」の視点に加えて、後期基本計画の目標値の「妥当性」、すなわち、達成している場合には上方修正、大幅に達成度が低い場合には下方修正について、その必要性の検討がなされるべきであろう。

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した。この点については、分析不足のシートはいまだあるものの、令和4年度評価シートに比較すると改善されていたと評価できる。

第4に、基本事業評価シートの改善状況欄の記述を充実させること、すなわち、次年度の評価の際に、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を指摘した。この点については、記述が明らかに充実されてきたことを評価する。

第5に、基本事業評価シート改善改革欄の「○」「△」「×」は、当該年度の9月補正予算、次年度当初予算において、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ることを指摘した。この点についても、記述が明らかに充実されてきていることを評価する。

令和5年度から6年度にかけて取り組むべき事項

ー令和5年度は後期基本計画の中間年であるという認識に立ってー

講評時点である令和5年7月からの1年間は、令和3年度から7年度を計画期間とする「第2次秩父市総合振興計画 後期基本計画（以下、「後期基本計画」という）」の中間年に当たる時期であることを念頭に、令和5年度評価シートのチェックを行った。

令和4年度における後期基本計画の目標達成度を基にして、計画終了年度の令和7年度に向けた2年半余りの時間で目標達成のための具体的検討を行い実施していくことが、令和5年7月からの1年間であると位置付けられたい。このことを前提として、以下の3点を指摘する。

第1と第2の指摘事項は令和4年度行政評価シートに対する指摘事項の中で改善状況が芳しくなかった事項であり、令和5年7月時点で、令和4年度の指摘内容を時勢に合わせた内容に更新して、再度指摘するものである。

第1に、後期基本計画の折り返し点に立つ時期にある今こそ、施策評価シートによって後期基本計画を進捗管理すること、当該進捗管理と基本事業評価シートと事務事業評価シートとを連動させることを徹底していただきたい。ここで「進捗管理」とは、単に施策目標値に対する目標達成度の測定のみを意味するのではなく、目標達成度が低いと判断された場合の改善策を検討することも

含まれている。具体的には、施策の手段であり予算事業と連動する基本事業の重点化を施策評価シートにおいて検討すること、さらに、施策評価シートにおける重点化された基本事業（○印）においては、予算細事業と連動する事務事業について後期基本計画の目標達成の視点から優先化(◎印、○印)する連動を意味している。

連動させるためには、評価シートの作成手順が事務事業評価シートと基本事業評価シート→施策評価シートの順序で行われているとした場合、施策評価シートを記入した時点で、施策評価シートにおける基本事業の重点化が、基本事業評価シートと事務事業評価シートにおいて上記のように反映されているかどうかを確認するとよいだろう。

第2は、施策評価指標・目標値、基本事業評価指標・目標値、事務事業評価指標・目標値の連動である。第1の指摘と同様に、後期基本計画の目標達成の観点から不可欠な事項である。まずは、現時点で、後期基本計画の目標値達成が困難になってきている施策を優先して、この指標と目標値の連動性を検証した上で、目標値の妥当性を検討することが求められる。

ここで、指標と目標値の連動性とは、行政活動のロジックを意味している。まず、指標の連動性の検討については、第1に事務事業、基本事業、施策を、目的一手段の関係から再考してみることで、第2に評価指標について、事務事業では活動指標か活動指標に近い中間成果指標の設定、基本事業では、事務事業よりも上位になる中間成果指標の設定、施策では最終成果指標の設定となっていることを検討してみることである。次に、目標値の連動性の検討については、後期基本計画の中間年に当たる令和5年度において、当初設定した目標値の妥当性を検討することが前提となる。令和3年4月から令和5年7月は、まさに、コロナ禍という非常時にあったと言ってもよい。市の尽力によって、目標達成に向けた進捗への影響は最小限に食い止められているとは言え、中には、当初の遅れによって後期基本計画目標値の達成に困難が生じている施策もあろう。一方で、当該の影響をそれ程受けることなく、順調な進捗状況の下で、すでに現時点で目標値を達成している施策もある。こうした状況認識に立って、施策評価シートにおいて、目標値の妥当性を検討し、目標年度における目標値の下方修正又は上方修正を検討する時期である。施策評価目標値が修正されれば、基本事業目標値、事務事業目標値の変更も視野に入ってくる施策・基本事業・事務事業もあるのではないかと。変更の際には、主要な施策の成果報告書である基本事業評価シートを基軸にして、施策評価シートと基本事業評価シートの該当欄を修正していくことが求められる。

第3に、後期基本計画の目標達成に影響がある要因について、施策評価シートの中で検討しておくべきである。要因としては、外部要因と内部要因に区分

するとよい。外部要因としては、コロナ禍に加えて燃料費などの高騰を背景とした物価上昇も挙げられよう。外部要因による進捗度の遅れを認識した上で、市として対応可能性のある内部要因等を明確に意識しておくべきであろう。一方で、内部要因として、たとえば財政状況については、非常時から平常時に移行する段階で、財政状況の変化を検証していく必要がある。財政状況の変化としては、たとえば森林環境税などの地方税制度の進展、公共施設等管理計画の実施段階などを射程に入れた検証等を基にして、多方面から今後の財政計画を検討していく時期である。後期基本計画の残り2年半の財政計画を、さらに入念に修正策定することによって、後期基本計画の目標実現可能性も、より現実的な議論の俎上に載せることができよう。

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16年目を迎えている。試行導入された平成19年度には、地方自治法第233条第5項における書類「主要な施策の成果報告書」として行政評価シートを提示していることから、実装して17年目ということになる。その後、卓越した職員力によって、実装の射程は、さらに予算編成（予算要求と査定）、総合振興計画の策定と進捗管理、行財政改革の進捗管理へと行政経営全般に及んできていると言ってよい。

こうした実装の現実を基盤にして、この講評時点である令和5年7月から次期評価時点（令和6年7月）までの1年間は、行政評価の威力を、主に以下の3点において発揮していただきたい。第1にコロナ禍以前に達成できていなかった課題の解決に向けた取り組みを進めること、第2に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、これまで以上に力強く踏み出すこと、第3に将来の非常時に対応するためには財政調整基金確保に向けた財政規律の強化が求められることから、さらなる財政健全化に努めることである。以上の3点の実行に向けて積極果敢に取り組んでいく1年間になることを強く祈念する次第である。

以上