

令和7年7月26日

令和7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5年度を対象とする令和6年度評価シートに対して令和6年度講評（令和6年7月時点）において指摘した事項が、令和6年度を対象とする令和7年度評価シートにおいて、現時点（令和7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7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6年度講評のレビュー

行政評価を実装（自治体経営に活用）して18年を経過した令和6年度評価への講評では、長きに渡り最先進例として全国の自治体の範となっているからこそ、財政民主主義の観点に立ち戻って行政評価の意義を3点に整理している。そして、この3つの意義を実現しているかどうかという視点から、さらなる充実に向けた指摘をしたので、当該指摘が令和7年度評価シートの記述に反映されているかどうかをレビューする。

行政評価の意義の第一として、決算の意義と同じ「長の受託責任の解除」を掲げ、長の提案する予算において目指された目標が達成されているのかどうかを、当該予算の決算を通じて検証することにあるとした。そこで「長の受託責任の解除」のために行政評価に求められるのは、非財務数値の測定・分析であり、秩父市では、基本事業評価シート、施策評価シートにおける実績値の分析が本目となる。しかしながら、実態は、目標値と実績値との乖離について、その理由等の説明が不十分と言わざるを得ないシートが散見されている点を指摘している。令和7年度評価シートにおいて改善はされているとは言え、一部の基本事業評価シートには、改善が見られないままであった。後述するように、令和7年度評価シートは、第3次総合振興計画策定のための基礎データを提供する重要な意義もあることに鑑みれば、現時点の目標値・実績値の分析の重要性は言うまでもない。

行政評価の第二の意義として掲げたのは、中長期計画である「総合振興計画（基本構想の10年間、前期・後期基本計画の各5年間、実施計画3年間）」の進捗管理によって、その進捗度を検証し、当該計画の実効性を高めていくこととしている。その意味するところは、第一の意義が単年度（短期）の予算循環における

受託者責任の解除であるのに対して、第二の意義として、中長期（3年間から10年間）における受託者責任の解除ということになる。この点について、令和7年度は、第3次総合振興計画（令和8年度を基点とする長期構想と前期基本計画）を策定する年度であるという前提の下に、まず、令和7年度施策評価シートの評価項目を、当該前提に沿った項目に一部替えている（替えた項目は、次節令和7年度から8年度にかけて取り組むべき事項において詳述する）。この点をもって、まずは、行政評価の第二の意義を十分に理解した対応と評価したい。なお、当該項目による令和7年度施策評価の検証の結果は、次項「令和7年度から8年度にかけて取り組むべき事項－第3次総合振興計画策定を前提に－」において、検証した結果を述べる。

行政評価の第三の意義として掲げたのは、予算循環を実現することである。予算循環とは、「予算編成⇒予算執行⇒決算」であり、決算情報が予算編成に反映されてこそ、「循環」が実現するとしている。その実現のために秩父市では、基本事業評価シートに、第1に「基本事業を構成する事務事業の実績」欄に、令和6年度対象事業であれば、「8年度以降の事業の方向性（以下、「方向性欄」という）」として、予算小事業である「事務事業」のコストと成果の方向性の欄を設けている。第2に、改善提案欄における「予算を伴う短期的(1～2年)に取り組む改善提案欄」は、令和7年度評価シートであれば、「短期的1年」とは、令和7年度内の補正予算を意味し、「短期的2年」とは、令和8年度当初予算を意味する。第3に、改善提案欄には、前年度（令和6年度）評価シートの同欄に掲げた事項を、「どこまで改善したかを検証する欄」を設けている。令和6年度の講評において、改善提案欄の記述不足を指摘したところであり、令和7年度において、かなり記述不足は減じたものの、当該欄の記述不足が散見されている。すなわち、「方向性」欄では、未記入、記載誤りといった評価マニュアルの理解不足によるものが見られた。改善提案欄においては、「どこまで改善したかを検証する欄」において、一部改善を意味する「△」記号を付したところまでは検証をしている姿勢が見られるものの、「一部改善」とは何を改善したのか、合わせて、「一部以外に残る未改善事項には何があるのか」の記述不足が散見された。更には、残る未改善事項まで具体的に記述できていても、令和7年度の改善提案欄に再掲されていない評価シートもあった。

さらに、第三の意義である予算循環の意義における基本事業評価シートの「方向性」欄における選択は、実績値の分析内容と連動していることが求められることになる。この視点から基本事業評価シートの記述を検証したところ、目標値と実績値との乖離が大きいにも関わらず、「成果」の方向性欄において、「現状維持」を選択している評価シートがあったことを指摘した。また、基本事業を構成する事務事業の重点化の理由として記述が十分でない評価シートが散見されたこと

を指摘した。この指摘事項の前者については、そもそも、基本事業評価指標値の分析が不十分という点もあったことを念頭に、令和7年度基本事業評価シートの当該欄の記述を検証したところ、かなりの改善が見られたものの、当該分析の記述のない評価シート、目標値と実績値との差が大きいにも関わらず、成果の方向性を「維持」としている評価シートも残っていた。

なお、以上の指摘事項等のある評価シートについては、決算議会の提出資料である「主要な施策の成果報告書」の内容の最終確定時点（令和7年7月26日）までに、全て修正されていることを確認している。

令和7年度から8年度にかけて取り組むべき事項

－第3次総合振興計画策定を前提に－

本講評内容の最終確定時点から、令和8年度評価シート記入・提出時点（令和8年6月までの1年間）において取り組むべき事項を、以下のとおり、3点にまとめておく。

総合振興計画の意義は、単年度予算に欠如する自治体政策の「中長期的持続性の確保」、部局等による組織の縦割り構造で編成される予算を横断的に見渡す「総合性」にある。その意義は、そのまま、秩父市の行政評価シートの組成（施策評価、基本事業評価、事務事業評価）と構成に表れている。したがって、当該意義の実現は、評価シートの組成と構成を理解し、意義に即した記述が行われているかどうかにかかっている。以下、理解のための視点を3点整理しておく。

第1に、中長期的持続性という意義は、今般の令和7年度施策評価シートの構成に表されている。すなわち、前述したように、令和6年度までの当該シートでは、第3次総合振興計画策定を見据えて、以下のとおり、新たな項目を3点掲げている。

- ① 「6 後期基本計画が開始した令和3年度から令和6年度までの課題解決に向け実施した取組とその実績」
- ② 「12 施策の総合評価（施策の方向性）」において、「○後期基本計画が開始した令和3年度から令和6年度までの取組で見えてきた課題」と
- ③ 12の「○今後実施すべき施策の方向性（第3次秩父市総合振興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）」

令和7年度施策評価シートでは、この記入欄の意義を十分に理解した上での記載であったと言える。ただし、当該の3箇所の記入欄に関係して、「8 施策推進のため、新たに達成目標とした指標」において、令和6年度の実績と7年度目標値の設定を促した施策もある。新たに生じた与件の変化によって必要とされる施策を立案するために、そして、次期計画策定において当該評価指標値の情報を、より有効に活用するためである。

第2に総合振興計画における意義である「総合性」について、そもそも施策評価シートにおいて、複数の部局を横断する施策は当該関係部局による共同で、単一の部局による施策は当該部局内の複数の課による共同で、作成されている。この方法の実践の結果、提出された評価シートであると理解しているので、第3次総合振興計画の策定時においても、当該共同が果たされるものと期待したい。

第3に、予算の意義である予算循環の完徹のために、決算で明らかになった改革改善事項について、行財政改革の視点から更に進めて、当該改革の効果を提示するために、以下の欄を設けている。「改善により見込まれる効果、住民への影響に対するフォロー」である。この欄の記述について、前年度評価シートの記述を、そのまま、あるいは、ほとんど変えずに記述している評価シートが散見されたため、この点の改善はさらに求めている。一方で、今年度の評価シートは、当該欄の記述内容が進歩していた評価シートが多かった。ここで「進歩」とは、改善の効果について、地域社会全般という鳥の目から捉えた記述、秩父市に限らず人口減少の進む地域社会の現実や先行き混迷し予測が難しい社会情勢を捉えた上での改善効果の記述、これまで縮小、撤退という方向性の選択が困難だった基本事業に敢えてメスを入れた上で希望の将来を描く記述などを指している。

本講評が提示される時期には、総合振興計画の策定作業も、さらに本格化していよう。当該策定のために設計された施策評価シートはもとより、施策目的達成の手段が基本事業であり、基本事業目的達成の手段が事務事業であることに鑑みれば、施策－基本事業－事務事業の三層構造を構築している利点を最大限発揮することによって、実効性の高い総合振興計画の策定が進むものと期待できる。

昨年度の講評においても俎上に載せた、「行政評価の負担感、やらされ感」という声もいまだにあると仄聞する。これは、「記入負担の割には活用されていない」という実感が元になっている声ではないか。そうであるならば、「活用」とは、まずは、主要な施策の成果報告書として、全予算事業を提示しているという事実を理解していただきたい。さらに、令和7年度においては、総合振興計画の進捗管理とともに次期計画の策定に直接活用される。今後の課題としては、予算編成への実効性ある活用の仕組みを、どう構築していくかであろう。そのために、前述したように、予算循環を意識した評価項目が評価シートには用意されている。こうした項目への記述内容を、どのように活かせば、限られた財源の中で最適な財源配分をできるかを、財政部門だけではなく、行政改革部門、企画部門等の協働によって構築していただきたい。

以上