

令和 8 年 7 月 2 4 日

令和 8 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 稲澤克祐

本講評の構成と内容

本講評は、2 部構成を採る。まず、令和 6 年度を対象とする令和 7 年度評価シートに対して令和 7 年度講評（令和 7 年 7 月時点）において指摘した事項が、令和 7 年度を対象とする令和 8 年度評価シートにおいて、現時点（令和 8 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 8 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 7 年度講評のレビュー

施策評価シートについて

まず、レビューの前提として押さえておかなければならないことは、令和 7 年度の施策評価シートには、第 3 次総合振興計画策定期間が令和 7 年度に当たることから、策定のための情報収集となる追加項目があるという点である。翻って、当該計画の策定が済んだ後となる令和 8 年度評価シートには、当該追加項目がない。したがって、施策評価シートに係る追加項目に関する指摘事項のレビューは行えない。

さらに、令和 7 年度の施策評価シートには、施策を構成する基本事業に関する重点化欄があり、第 2 次総合振興計画・後期基本計画の最終年度に向けて、基本事業の重点化を図る欄などがあり、これらの欄に係る指摘事項についても、令和 8 年度の評価シートの中には存在しないため、レビューの対象とはならない。

そこで、令和 7 年度と令和 8 年度の施策評価シートに共通する記入欄について指摘もした事項についてレビューする。特に重要な指摘事項として、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ることを期待した点である。この視点から、今般の 5 年間を振り返る施策評価シートにおいて丹念に共同の状況を確認したところ、その共同の姿勢は堅持されていたと評価できる。

基本事業評価シートについて

基本事業評価シートについては、令和 7 年度と 8 年度の評価シートに変更は

ないため、例年どおりのレビューを行う。まず、令和7年度の講評では、予算の意義である予算循環の貫徹のために、決算で明らかになった改革改善事項について、当該改革の効果を提示するために、基本事業評価シートには、以下の欄を設けているという理解に立つ。すなわち、「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、この点の改善を求めた。令和8年度の基本事業評価シートでは、令和7年度と比較して、この指摘に関する記載が少なくなったとは言え、再度指摘せざるを得ない状況である。ただし、秩父市の基本事業評価シートは、前年度の記述内容に対する現況を確認して更新するという仕組みができていたため、他の記述欄では「確認と更新」ができていたと認められる。

令和8年度から9年度にかけて取り組むべき事項

施策評価シートに関する事項

令和7年度末に終了した第2次総合振興計画・後期基本計画に関し、当該後期基本計画5年間を評価するために、以下の2つの項目が令和7年度前までの施策評価シートにはない評価視点等として追加されている。

第1に、総合評価の記述欄では、後期基本計画の総括をしていること。

第2に、施策達成指標の分析欄において、対象年度（令和7年度）の実績分析に加えて、後期基本計画目標値の達成度分析を行っていること。

令和8年度施策評価シートの構成は、5年間に1回経験するのみであるにもかかわらず、上記の意義を十分に理解した上での記載であったと言える。

ここで、令和8年度の施策評価シートの記入内容から、令和9年度以降の記入に向けて示唆となる点を整理しておく。

「施策達成指標の分析と重点化の理由」欄は、令和9年度以降の施策評価シートにも、「後期基本計画」を「前期基本計画」に替えて、同様の欄が設けられるので、今回のレビューを基に、その意義を4つに整理しておきたい。

第1に、後期基本計画の5年間（令和3年度から7年度）の実績値の推移・実績値と目標値の比較。

第2に、当該推移と比較によって、業績測定の観点から、当該施策の目標は達成されたのかどうか、達成度だけでなく、達成に至る・至らないことの検討。

第3に、当該達成（未達成）を受けて、第3次総合振興計画に引き継がれる事項の整理。

第4に、「重点化」した指標について、重点化の理由と達成の状況を検討する

こと。

以上の4つの意義こそが、本講評内容の最終確定時点から、令和9年度評価シート記入・提出時点（令和9年6月までの1年間）において取り組むべき事項であるといえる。

基本事業評価シートに関する事項

基本事業についてレビューした結果から、令和8年度から9年度にかけて取り組むべき事項を整理すると、以下のとおりである。

第1に、改善事項に関する記述が、いまだ不十分な評価シートが散見されたことである。改善提案の中で「改善の方向性」欄において、「7年度に示した改善提案」の「改善状況」を「△」とした場合には、実施済み部分と未実施部分があるか、または、不十分な実施状況であるかのいずれかであろう。「実施済み」であれば、「7年度左欄に記入した改善提案(上)」欄（以下、上欄）において、「その実施状況欄(下)」（以下、下欄）には実施済みと未実施部分を分けて記述し、その上で「改善の方向性」欄には未実施部分に対する改善提案を記述することになる。一方で、不十分な実施状況であれば、上欄に記述した内容の中で、どのような理由で不十分な実施状況と判断するのかを下欄に記入し、その上で、「改善の方向性欄」に、十分な実施とするための改善状況であることを示す改善提案をまず、記述すべきである。

第2に、「基本事業評価指標の分析」欄には、令和7年度の数値についての説明・分析に関する記述が必ず必要であるにもかかわらず、指標の妥当性の説明のみにとどまっている評価シートが散見された点である。令和8年度にあっては、指標の説明は最低限にして、数値の動向と目標値・実績値の比較分析に注力されたい。

第3に、実績値と目標値を比較するにあたって、数値測定に係る当初の与件が変化している場合は、当該与件の変化を目標値に反映させた上で実績値と比較すべきことを指摘する。たとえば、「人件費率」においてベンチマークとして採用されている数値が「県内市平均値」というような事例にあって、国からの指示により職員配置に関する義務付け等によって令和8年度に職員数が増加せざるを得なかった場合、県内自治体も同じ与件にもかかわらず、当該ベンチマークの直近の数値が当該与件を反映していない令和7年度時点の数値しかないからと言って、秩父市の令和8年度数値と当該与件を反映していない数値と比較してしまえば、ベンチマークより高くなるのは必然であり、妥当な比較とは言えない。この基本事業評価シートの提出時までにベンチマークの数値が入手できるのであれば、当該数値と比較し、できなければ、近隣類似団体の令和8年度数値を聴取するなどして、比較すべきである。

第4に、基本事業評価指標、施策評価指標とも、「比率」を指標にしている場合は、当該比率の計算式（分数式）を記載すべきである。事例によっては、当該分数式の分母と分子の定義を丁寧に記載しておく必要がある。その上で、分子に「目標達成した事項数」というような事例では、「目標達成」の定義を「100%」とするのか、「85%以上」とするのか、などを予め決めておく必要がある。さらに、当該達成度の難易度として、あえて厳しい数値を選択しているのか、現実的な努力や工夫の中で達成が可能な数値なのか、通常の前測値を基にすれば、努力や工夫を何もしないで達成する目標値なのかという点の理解を、評価に当たる担当者間で引き継いでおき、評価の都度、「達成度の難易度」を引き継いでおく必要があろう。

平成25年度に施策評価が試行導入されてから、行政評価は、主要な施策の成果報告書として、全予算事業と全施策に係る説明責任を果たすことになった。基本事業評価シートは単年度の受託責任に対して、一方で、施策評価シートは、中長期、すなわち、5年間（基本計画）と10年間（基本構想）の受託責任に対しての説明責任を果たしている。令和8年度施策評価では、初めて、全基本構想期間を前提とした評価が行われている。もとより、基本構想には数値設定がされていないものの、後期基本計画の達成度評価が第3次総合振興計画における基本構想のビジョン構築に関わったことは必然であろう。

新たな8年間、その前半である前期基本計画4年間の初年度である令和8年度において、改めて、施策評価・基本事業評価・事務事業評価という3層構造による評価の意義を思い起こされたい。すなわち、施策評価は、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。基本事業評価と事務事業評価は、それぞれが予算事業・予算小事業と単位上一致している評価構造であるため、予算編成と決算という予算循環の重要局面で活用される。

今後は、さらに、これら施策評価と基本事業評価・事務事業評価の意義を深く理解され、企画部門、財政部門、行政改革部門が協働して、総合振興計画の目標達成とともに、限られた財源を最適配分のための行政評価に取り組んでいただきたい。

以上