

令和8年3月26日

令和7年度 紀の川市行政評価 講評

紀の川市行政経営アドバイザー

関西学院大学大学院教授 稲澤克祐

講評文の目的

紀の川市では、平成22年度から行政評価制度を本格導入している。令和3年度に行政経営アドバイザーを委嘱されてから、全事務事業評価シート、全施策評価シートについて講評（チェック）をしており、今年度から、当該講評を総括する「講評文」を作成することになった。

講評文には2つの目的がある。1つ目は、記述した職員の努力は伝わるものの、さらに行政評価シートの質を上げるために、改善すべき事項を指摘することである。2つ目は、次年度の講評文において果たされる目的である。すなわち、次年度には、指摘事項について同じ轍を踏まずに記載できたかどうかをレビューすることにある。したがって、次年度以降の講評文では、前年度指摘事項のレビューと当該年度の指摘事項の総括となり、講評文それ自体がマネジメントサイクルを形成する。そうなることで、紀の川市行政評価の継続的な進展を企図するものとしたい。

行政評価制度の目的

今回は講評文の初年度となるので、まず、紀の川市の行政評価制度が、財政民主主義の観点から、行政評価の目的に叶った制度設計であることを検証する。結論を先んずれば、財政民主主義の観点から、以下の3つの目的の達成のために十分に叶う行政評価制度であると結論できる。

財政民主主義とは、住民負担となる歳入額と歳入の根拠である住民サービスの歳出額は予算の形式で議会の承認を得ること、歳入歳出の結果は決算として議会の承認を得ることである。

行政評価情報は決算資料であることから、行政評価制度の目的の第一は、決算の目的と同じ「長の受託責任の解除」であるということになる。長の提案する予算において目指された目標が達成されたのかどうかを、決算では財務数値を検証することによって長の受託責任を解除する。それに対して、行政評価は

非財務数値を通じて解除する。

紀の川市は、事務事業評価シートを地方自治法第233条第5項による「決算主要施策の成果報告書」として決算議会に提出することによって、その目的を果たしている。実は、ここまで到達している自治体は全国でも極めて少数である。この目的実現に至るためには、「予算事業と評価事業の一致」という技術的なハードルなどを超えなければならないからである。紀の川市では、予算事業だけでなく、予算細事業の実績についても当該決算法定書類に記載できているという秀逸さである。

行政評価の目的の第二は、長期計画である「長期総合計画」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である。予算に対し決算が単年度を前提とした受託責任の解除にあるのに対して、長期計画の進捗管理とは、長期という期間だからこそ目指すことのできる将来像の達成に向けて、その実効性を確かなものにする点にある。紀の川市では、施策評価シートにおける施策評価指標値の達成度評価によって進捗管理を行っている。具体的には、目標値達成のための「取組（事務事業よりも一つ上位の単位）」の改善等の提案に加えて、毎年度実施されている「市民意識調査」結果も施策評価の項目とすることによって、長期総合計画の目標達成を市民意識の視点からも確認しようとしている。市民意識調査が施策評価の項目として掲げられている例も極めて少数である。施策の項目に合わせて市民意識調査を実施することは、項目の整理という技術的な点と事務量の点といずれを見ても難しいからである。

行政評価の第三の目的は、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。多くの自治体では、未だ、この循環が実現されていない。その理由には2点あろう。第一に、改善改革の実施がフォローできるような評価シートになっていないこと、第二に、フォローの結果によって、さらに後年度をどうするかという点が明確になっていないことである。紀の川市の事務事業評価シートでは、いずれの点もクリアされている。

この2点が事務事業評価シート上でクリアできていることと、予算要求と査定に行政評価情報が活用されていることとは必ずしも連携しない。連携するた

めには、行政評価シート情報を、いつ活用し（活用のタイミング）、どの情報を活用するのか（活用の内容）という点が予算編成のフローの中で明白にされている必要がある。紀の川市の現状は、予算査定のタイミングで、「実施計画」を連結環として財政部門と企画部門との連携が図られているものと理解している。

さらに、その連携を図るために、先進事例である長野県塩尻市の例を紹介しておく。塩尻市では、毎年7月から8月にかけて決定する当該年度の中間時点評価（事中評価）を、9月には、財政部門と企画部門の協働ヒアリングをもって第1次評価が企画担当部長の査定によって行われる。第1次評価対象から保留となった事項は、11月までに、市長、副市長、教育長による第2次評価によって予算額が決定する。予算編成に行政評価シートを活用するには、活用のタイミングと内容の入念な設定が前提となっていることを示す好例である。

令和7年度から8年度にかけて取り組むべき事項

紀の川市では、決算法定書類の「決算主要施策の成果報告書」として行政評価シートを提出していることから、行政評価を実装していると認められる実態であり、前述のとおり、行政評価制度の3つの目的を全て満たすことから先進例であることは確かであろう。

先進例であればこそ、来年度の行政評価の記述内容を一層向上させていただきたいという目的で、令和7年度の全行政評価シートをチェックして気づいた点を指摘する。

【事務事業評価シートにおける指摘事項】

- ① 「コストの実績」欄において、直接事業費、関与職員数（正規）に大きな変動（対前年度比で50%以上）がある場合には、その理由を、「事業の実績」欄において説明する必要がある。なお、事務事業評価に関する講評（チェック）時点では、「コストの実績」欄における「直接事業費」欄、「関与職員数（正規）」欄は、ともに、令和5年度決算値、令和4年度決算値の比較について指摘しているけれども、令和6年度と5年度の対比で大きな変化（50%超）があった場合、必要に応じて、理由説明が必要である。

- ② どの課にも、事務事業評価シートの記述が難しいとされる法定受託事務や内部管理事務が共通して存在しているはずである。こうした事務事業では、事務事業評価シート記入者によって、書き振りが異なっている。もとより、異なること自体あり得ることであるけれども、記述が難しいにもかかわらず優れた所見を展開している事務事業評価シートもあるので、それらを指摘しておいたので、見本として参考にしてほしい。
- ③ 市民からの申請による事業において、実績値が目標値を上回っている場合、次年度以降の目標値の上方修正が必要なのではないか。上方修正しないのであれば、その理由説明を「事業の実績」欄に記述する必要がある。
- ④ 「妥当性」評価について、ほぼ全部の事務事業評価が、「自治体の関与の妥当性」のみについて答え、「市で実施することが妥当」として、「改善事項なし」としている。しかしながら、妥当性とは、「市が実施する必要性はあるか」（自治体の関与の妥当性）以外に、「政策体系上の目的に結びつくか」「目的達成のために選択した手段は妥当か」を問う2つの視点が提示されている。実際に「目的の妥当性」に関する指摘と「目的を達成する手段の妥当性」に関する指摘をすべき事務事業も散見された。
- ⑤ 事務事業の目的達成のために、関連する組織に補助金を交付する細事業については、補助金交付先名と金額のみの記述に留まっている。当該補助金交付の妥当性の視点から、「補助金交付によって当該団体に求める活動内容」と「令和6年度における当該活動内容の実績」を簡単に記載すべきではないか。
- ⑥ 「指標の分析欄」は、目標値の達成度、数値の増減を簡単に記述した上で、「分析」である以上は、増減理由を推察して記述すべきである。にもかかわらず、指標の意味のみの説明に留まっている評価シートも散見された。
- ⑦ 「目標値の達成」という観点から、第2次長期総合計画の終期である令和8年度に向けた目標値の達成度について、大きな開きがある場合には「目標値を下方修正」する理由、すでに目標値を達成して2年度以上経過している場合には、「目標値を上方修正」する理由を、「指標の分析」欄に記述することも重要である。もとより、上方修正、下方修正をしないこともあり得るから、その理由を明示することになる。
- ⑧ 指標値の分析について留意すべき点として、特に、「〇〇率」として計上さ

れている場合は、分母と分子の数値、それぞれの変化を示す必要がある。特に、人口では、人口減少、少子化、高齢化の3点は、分母として、人口と児童・生徒数などが分母であれば、たとえ、事務事業実施効果が現れずに分子の数値が減少していても、分母の縮小によって、結果、「〇〇率」は向上、ということになってしまう。高齢化の場合には、その逆であろう。従って、分析欄には、必要に応じて、分母・分子の動向も記述しておく必要がある。

【施策評価シートにおける指摘事項】

- (1) 「施策の評価」欄における「進捗度の判断理由」の書き方が、各部によってバラバラである。もとより、内容が異なることは当然としても、共通して言えることは、「成果指標の状況」欄による定量評価結果、「取組の状況と今後の方向性」欄における「取組方針」の進捗度の記述の2点が反映された内容とすべきである。
- (2) 次期計画策定時に意識していただきたい事項として申し上げますと、評価指標は、取組方針ごとに1対1となるように設定した方がよい。現状では、評価指標の存在しない取組方針がある。
- (3) 施策の方針欄の記述内容として、取組の「優先順位」「重点化・見直しを図るもの」に関する記述が十分とは言えない。施策評価の特長として、手段となる事務事業を相対化していくことで予算編成上のメリハリを付けられるという点がある。これは、施策の方針欄を指しているのだから、その重要性を認識していただきたい。
- (4) 後期基本計画の4年間の初年度目から、あるいは今回(2年度目)において、すでに令和8年度末目標値(後期基本計画最終目標値)を超えている場合には、成果指標の分析欄において、目標値の上方修正によって新たな数値目標値を提示するか、しないのであれば、上方修正しない理由を記述する必要がある。
- (5) 施策の現状欄では、「社会情勢の変化」等について記述することになっているけれども、あくまで、今の後期基本計画である令和5年度以降について記述すべきである。中には、今の長期総合計画始期の平成30年度以降につい

て記述するまでは認めるとしても、それ以前の事項については、記述すべきではない。

- (6) 施策における課題欄において「課題」として記述した事項については、取組の状況と課題欄以降において、漏れなく、「対策」を記述すべきである。現段階で対策が未定の場合には、その旨を未定となっている理由とともに、記述すべきである。