

## 第3回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

### 次 第

平成29年11月10日（金）午後3時から  
ときわ会館5階小ホール

#### 1 開 会

#### 2 議題

(1) 第2回委員会における主な意見について

(2) 計画体系・総振体系について

ア 総合振興計画の体系（構造、期間等）

イ 個別計画との関係（まち・ひと・しごと創生総合戦略含む）

ウ 市長マニフェストの対応

(3) 現行の総合振興計画の内部評価の確認について

#### 3 その他

#### 4 閉会

#### 【配付資料】

- ・ 次第
- ・ 資料1 第2回委員会における主な意見
- ・ 資料2 次期総合振興計画の体系等について

## 第2回委員会における主な意見

### 行政マネジメント

#### ＜ア 予算（局・区運営方針）との連動について＞

- 総合計画だけを変えたところで、予算が従前の方法であると上手く連動できないので、両者が歩み寄るべきところは歩み寄りながら一同に会して議論し、どういったマネジメントのやり方にするのか、役割分担も含めて考えていく必要があると思う。
- 「実施計画事業と予算上の事業が全て一致している訳ではない」ということはあって当然だと思う。「連動方法」について、長期の計画に基づく実施計画事業が、全て単年度予算の事務事業にはならないと思う。問題は、基本的な連動方法の概念としてきちんと整理されているかである。
- 実施計画事業と予算上の事業が一致していないことが問題であれば、一番シンプルなのは、分かれたままでも構わないがコード化しておけば良い。そういう意味では、総合振興計画の実施計画事業と予算事業が配置のレイアウトが多少違うにしても、コードでがっちり固められていればその括りでわかる。
- 計画の論理の体系で、望ましい事業の括り方と予算の括り方は、当然違う場合もある。逆に言えば、全部の事業を予算ベースで括り施策単位で並べてまとめてしまうこともできる。
- 実施計画は政策的な色合いの強い事業が多く、一方で、各課の事務事業の中には税関連の事務や維持管理的な業務など基礎的なものも含まれる。それらは通常、実施計画には計上しないものであるが、予算事業としては把握される。事業の単位については、予算事業と実施計画事業が1対1でなくてもよく、両者の対応関係がコード化等によって明確になっていれば、連動させることは可能である。
- 5年前に私が行った全国自治体調査の結果によると、予算事業の単位と実施計画事業の単位の関係は、回答のあった516団体のうち37.4%が「両者を一致させており、対応関係は明確」、41.9%が「両者は一致しているもの、一致していないものが混在化しているが、対応関係は明確」、15.7%が「両者は一致しているもの、一致していないものが混在化しており、対応関係は明確で

はない」、残り 5.0%が「両者は一致していないが、対応関係は明確」という結果であった。約 8 割強の自治体が、対応関係を明確にしているということが回答結果から読み取れた。

- 両者（予算事業と実施計画事業の単位）を対応させられれば良いが、総合計画に係る事業が全ての事業というわけではなく、途中で新たに事業が入ってくることもある。1対1の対応はなかなか難しいと思う。最低限のコード化をした上で、できるだけわかりやすくした方が良いと思う。
- 合併にあたり、3市で事業の括り方が異なっていたため、それらを統合するために様々な調整を行い、1本化したということだが、わかりやすく統合することはできないか。
- 旧3市の事業を1つにまとめたという説明で、事業の括り方に差があったということであるが、事業の括りを外し、括り直せると良い。
- 財政側と計画側が全く別々の発想を持ち続け、上手く整理されていないのであれば、原理的な問題整理を踏まえうえて、コード化によって整理していけば良いと思う。
- 計画と予算、事務事業のコード化やマッチングをすべきだという話と合わせて、事業の予算要求書など、できるだけ同じような標準フォーマットで、プラスアルファやマイナスアルファがあるようなものを上手に作れないかと思っている。
- 後で議論する内容となるが、評価の反映方法でC評価だった場合に予算が付かなかったからC評価になったとも限らない。一生懸命やらなくてC評価だったということもある。予算と評価は必ずしも一致するものではないので、そこには注意したい。

### **<イ 総合振興計画の進行管理・評価について>**

- 抜本的に見直すのか、少しリメイクするのかによって、議論の方向性が変わってくる。総合振興計画は、章、節、目指す方向性、施策展開、実施計画事業など、階層が複雑になっているが、施策というのは節のことなのか不明瞭である。節のレベルに指標が複数設定されており、これを施策評価と評し、業績測定型、パフォーマンス・メジャーメント型の評価になっているのか。

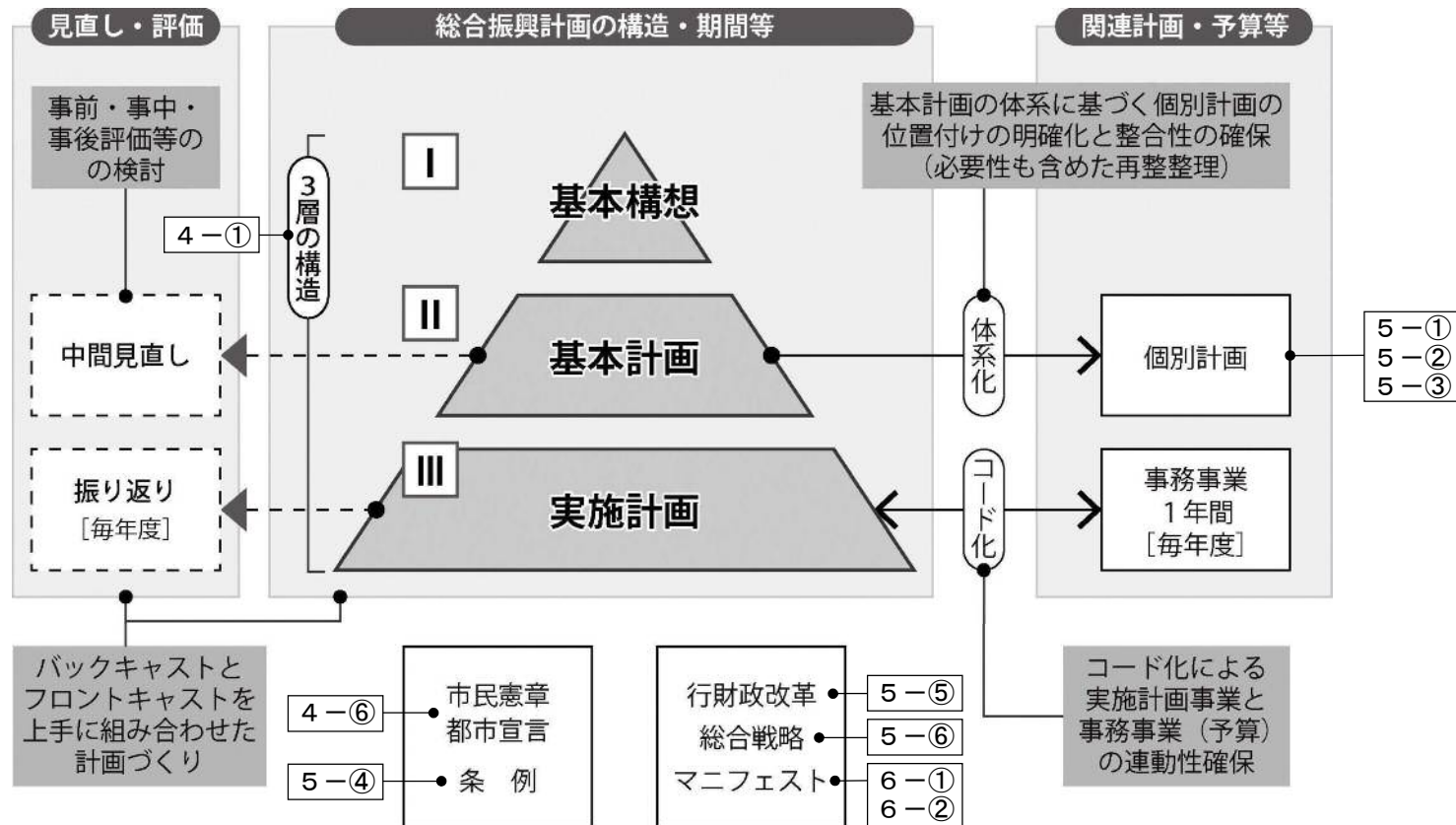
- 毎年、実施計画事業レベルで評価をしているのが、施策の成果指標の値を見て、その上で要因分析を行い、どのような事業を実施計画に掲載するか否かを評価しないと意味がないのではないか。
- 事業の目的に相当する施策の評価では、例えば「温室効果ガス排出量」という成果指標の場合、その数値が横ばいや増加している場合は、しっかりと要因分析をした上で、市として持てる資源でどんなことができるかということをも事業として立案したり見直しすることになる。それを実施計画に落とし込んでいくという構造になっていないと、目的と手段の関係で評価できていない。
- 計画の前提となった法律上の要請は策定時と現在では当然変わってくるので、計画側から環境変化を確認しなくてはならない。例えば、介護保険は要介護状態からの改善度合いを測定し、それを国に報告することが財政的な支援を受ける前提となる。立地適正化法も同様である。それらの目標数値や測量結果をリスト化し、情報共有し活用すれば、改めての確認作業は不要である。
- 実施状況報告書の現在の体裁ではB評価、C評価という記号ばかりが目につく。原因分析が大事なのであれば、その分析やレポートを関係各課で共有することが大事であると思う。
- 成果指標による評価と実施計画事業の進捗状況が一致しないのは、仕方がないことなのか。成果指標の設定によっては、いくら実施計画でしっかりとやっても、周りの状況でどうしようもないということもあれば、直結しているものでもあるので、そこまで勘案した上で進捗状況の評価するようになれば良いと思う。
- 他市との比較というのは評価指標にはなっていないが、何らかの形で盛り込んでいくようなことをすると、これだけ頑張ったのにというところが見えてくると思う。
- 「予算編成における総合振興計画の扱い」については、総合計画を最高の規範として位置付けるのであれば、予算編成時における総合振興計画は「準拠すべきもの」と考え、計画の実施状況報告書などを活用し、政策の費用対効果や実行可能性、過去の実績、計画が目指すべき価値などを判断するための材料になる。

- 「総合振興計画と予算の連動方法」については、計画と予算のコード化だけでなく、それに評価を追加し、計画、予算、評価に共通したコード化が望ましい。
- 「総合振興計画の進行管理・評価結果に基づく予算への反映方法」については、経常的な業務や義務的な事業であれば、実績がなくても過去の情報ないしは事中評価で得られた情報を予算編成に反映するということはある。
- 本来は、事後評価で分析する場合は、事前評価の中で描いたストーリーが本当だったかを確認しなければならない。しかし、それが抜けたまま、後から「おおよそこんな感じだった」という分析では、後付け的なイメージがつきまとい市民の納得は得られない。
- 今回の資料では、総合振興計画の「進行管理・評価」となっているが、実際は「進行管理」が良い。いずれにせよ、総合振興計画を評価と連動させるには、事前評価に力を入れ、因果を明確にし、それに従って実務を執行していけば、国が要求しているK P I等のデータに対しても、途中での因果をも分析することができる。
- 事後評価でも因果を明確にできないわけではないが、事後評価では次の計画づくりに間に合わない。事前に因果の想定が明確になっていた方が事中評価やモニタリングによる精度の高い情報を元に予算方針の意思決定をしやすくなると思う。事前評価は、予算編成、予算の実効性、計画のコード化などを担保するものだ。

□ 論点、主な議論の視点及びさいたま市の状況

論 点	さいたま市の状況	
<b>論点 4</b> 総合振興計画の体系（構造、期間）	4-① 総合振興計画の階層数	○ 3階層（基本構想・基本計画・実施計画）
	4-② 総合振興計画の各階層（基本構想・基本計画・実施計画）の期間	○ 基本構想 20年間：政策
	4-③ 総合振興計画の見直しや改定の考え方	○ 基本計画 10年間：施策（※現行基本計画は7年間）
	4-④ 政策・施策・事業の設定	○ 実施計画 5年間：事業（※現行実施計画は4年間）
	4-⑤ 総合振興計画と組織の関係（政策・施策の組織への対応）	○ ローリングなし
	4-⑥ 市民憲章・都市宣言との関係性	○ 市民憲章：定めていない ○ 都市宣言：平和都市宣言を制定（※基本構想等での言及なし）
<b>論点 5</b> 個別計画との関係	5-① 各分野の個別計画との整合性と役割分担	○ 法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定
	5-② 総合振興計画下での個別計画の体系化	○ いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定
	5-③ 個別計画の整理方法（既存計画、新規策定・改定時の対応、法令等に定めがある計画の扱い）	○ 実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載
	5-④ 総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化の要否	
	5-⑤ 行財政改革との連携・一体化の方法	
	5-⑥ 総合振興計画における総合戦略の位置付け	○ 総合戦略は総合振興計画を踏まえ策定（基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付け）
<b>論点 6</b> 市長マニフェスト等の対応	6-① マニフェストとの整合方法（計画期間と任期、計画の改定、マニフェストの個別計画化）	○ 現行実施計画の計画期間は市長任期と合致
	6-② マニフェストと整合を図る階層	○ 「しあわせ倍増プラン2013」（市長マニフェストを着実に実施し、実現を図るための行政計画）の全事業を実施計画事業に反映

□ 計画の構造例



□ 計画の期間例 4-②

