

参議院常任委員会調査室・特別調査室

論題	行政評価と地方議会 － 地方自治体における取組の現状 －
著者 / 所属	徳田 貴子 / 行政監視委員会調査室
雑誌名 / ISSN	立法と調査 / 0915-1338
編集・発行	参議院事務局企画調整室
通号	432 号
刊行日	2021-2-19
頁	172-189
URL	https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/ripou_chousa/backnumber/20210219.html

※ 本文中の意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。

※ 本稿を転載する場合には、事前に参議院事務局企画調整室までご連絡ください（TEL 03-3581-3111（内線 75020）／ 03-5521-7686（直通））。

行政評価と地方議会

— 地方自治体における取組の現状 —

徳田 貴子

(行政監視委員会調査室)

1. はじめに
2. 地方自治体における行政評価
3. 行政評価と議会の関係
4. 地方議会における取組
5. 行政評価と地方議会

1. はじめに

参議院では、これまで立法府としての評価制度への関与のあり方や政策評価に関する議論がなされてきており、平成 30 年 6 月の参議院改革協議会¹報告書「参議院における行政監視機能の強化」では、政府が国会に提出する政策評価等の年次報告²についての本会議における報告聴取・質疑が、新たな行政監視の年間サイクルの起点として位置付けられた。令和 2 年 6 月に初めて同報告聴取・質疑が実施され、今後はそれらを踏まえた行政監視委員会における通年的な活動が期待されている³。

本稿では、上記の政策評価等を活用した参議院の行政監視機能の強化の取組に資するべく、国に先駆けて評価の取組が開始され、多様な事例が見られる地方自治体における取組について紹介したい。まず、自治体で行われている行政評価の概要を把握し、次に、行政評価と議会の関係について整理した後、地方議会の具体的な取組を紹介する⁴。

¹ 参議院の組織及び運営に関する諸問題の調査検討のため議長の下に設置され、各会派の代表者で構成される。

² 正式名称は、「政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告」である。国の行政機関は、行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成 13 年法律第 86 号）に基づき政策評価を実施しており、政府は同法第 19 条により同報告書を国会に毎年提出している。

³ 参議院改革協議会報告書を受けた行政監視機能の強化に向けた取組については、根岸隆史「参議院における行政監視機能の強化—参議院行政監視委員会の動向を中心に—」『立法と調査』No. 427（令 2.9.11）を参照。

⁴ 本稿は、令和 3 年 2 月 2 日時点の情報に基づくものであり、参照 URL の確認も同日に行っている。

2. 地方自治体における行政評価

(1) 行政評価とは

地方自治体では、行政の活動について独自に様々な方法による評価を実施しており、これらは「行政評価」と総称されることが多い。総務省の「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（平成 29 年 6 月）（以下「総務省調査」という。）⁵では、同調査における「行政評価」を「政策、施策及び事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定するもの」としている⁶。行政評価は行政が自ら実施することが一般的であり、総務省調査においても、行政評価を導入している自治体のうち、98.8%の自治体が内部評価を実施しており、外部評価（外部有識者による評価）のみを実施している自治体は 1.2%であることが明らかになった。

なお、各自治体で実施されている行政評価は、独自の定義に基づくもの、対象に応じた名称を使用しているもの、独自の名称を使用しているものなど様々であることから、本稿で個別の自治体の取組に触れる場合は、当該自治体が使用する名称等をそのまま使用する。

(2) 行政評価の導入状況

地方自治体における評価等の取組は、1990 年代中盤から後半にかけて、都道府県では三重県、市町村では川西市（兵庫県）による事務事業を対象とした評価（事務事業評価）が始まりであり、その後、行政改革の手段・ツールとして普及・拡大してきたとされる⁷。

導入率の推移を見ると、平成 13 年の 5.9%から一貫して増加しており、平成 21 年には 50.6%と半数を超えている（図表 1 参照）。その後の増加は緩やかであるものの、平成 28 年時点では 1,099 自治体（61.5%）が導入済みであるほか、66 自治体が試行中、420 自治体が導入予定ありとしており、増加傾向の継続が見込まれる（図表 2 参照）。

また、平成 28 年時点で行政評価を導入している自治体は、都道府県、指定都市、中核市及び施行時特例市のほぼ全自治体、その他の市区は 8 割以上、町村では 4 割弱となっている（図表 2 参照）。規模の大きな自治体では行政評価が定着している⁸と言える一方で、町村レベルでは導入がそれほど進んでおらず、総務省調査においては、行政評価の導入を予定していない理由として、「自治体規模が小さく体制が取れない」、「評価手法、基準が未確立」であることが多く挙げられている。また、過去に行政評価を実施していたが廃止した自治体は、その理由として、「評価制度の充実に向けた見直し」、「所期の目的を達成」、「評

⁵ 全国の地方自治体（1,788）の行政評価の取組等について調査を実施している（平成 28 年 10 月 1 日時点）。

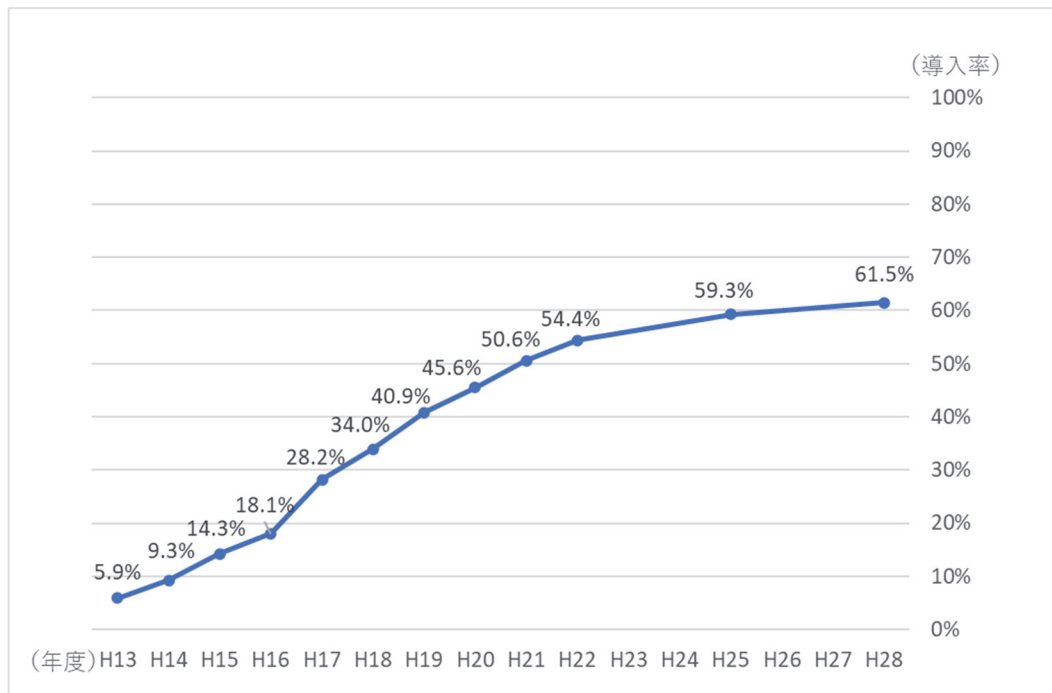
⁶ そのほか「行政評価」の定義としては、「政策、施策及び事務事業について、成果指標等を用いて有効性又は効率性を評価すること」（自治省行政局行政体制整備室「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方—地方公共団体における行政評価についての研究会報告書—」（平成 12 年 3 月）4 頁）、「行政機関の活動を何らかの統一的な視点と手段によって客観的に評価し、その評価結果を行政運営に反映させること」（小野達也・田渕雪子『行政評価ハンドブック』（東洋経済新報社、2001 年 5 月）5 頁）などがある。

⁷ 富士通総研「地方公共団体への評価手法等の情報提供等の支援に関する調査研究報告書」（平成 29 年 2 月）5 頁

⁸ 自治体における評価の普及促進要因として、①行政改革の必要性、②国からの圧力、③アカウンタビリティ向上の要請、④NPM（New Public Management）の影響、⑤自治体の横並び主義などの要因があるとする指摘もある（田中啓『自治体評価の戦略 有効に機能させるための 16 の原則』（東洋経済新報社、2014 年 5 月）19～28 頁）。

価の有効性・妥当性に疑問」などを挙げている。

図表 1 行政評価の導入率の推移



(注) 平成 13～16 年度は 7 月末、17 年度は 1 月 1 日、18～28 年度は 10 月 1 日時点。

平成 23、24、26、27 年度は調査を実施していない。

(出所) 総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」(平成 13 年 11 月、平成 14 年 11 月、平成 15 年 12 月、平成 23 年 3 月) 及び「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」(平成 26 年 3 月、平成 29 年 6 月) を基に作成

図表 2 行政評価の導入状況 (平成 28 年 10 月 1 日時点)

	都道府県	指定都市	市区町村	中核市	施行時 特例市	市区	町村	合計
導入済	47	19	1,033	44	36	593	360	1,099
試行中	0	0	66	0	0	20	46	66
導入予定あり	0	0	420	1	1	42	376	420
導入予定なし	0	0	118	0	0	12	106	118
過去に実施していたが廃止	0	1	84	2	0	44	38	85
合計	47	20	1,721	47	37	711	926	1,788
導入割合	100.0%	95.0%	60.0%	93.6%	97.3%	83.4%	38.9%	61.5%

(注) 「導入割合」は、「合計」のうち「導入済」自治体の割合

(出所) 総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」(平成 29 年 6 月) を基に作成

(3) 行政評価の目的

行政評価の目的 (ねらい) について、総務省の「地方公共団体における行政評価の取組

状況等に関する調査結果」（平成 26 年 3 月）によれば、多くの地方自治体が「行政運営の効率化」、「行政活動の成果向上」、「職員の意識改革」、「PDCAサイクルの確立」を挙げている（図表 3 参照）⁹。自治体の規模別にみると、都道府県では住民サービスの向上よりも企画立案過程の改善が強く意識される一方で、基礎自治体である市区町村では逆の傾向が見られること、市区町村の方がより行政評価を予算圧縮・財政再建の手段として活用しようとしていることなどがうかがえる。

図表 3 行政評価の目的（ねらい）（平成 25 年 10 月 1 日時点）

（単位：％）

	都道府県 (47)	指定都市 (19)	市区町村 (994)	合計 (1,060)
行政運営の効率化	87.2	84.2	93.4	92.9
行政活動の成果向上	97.9	84.2	81.3	82.1
職員の意識改革	66.0	78.9	82.0	81.2
PDCAサイクルの確立	89.4	89.5	75.7	76.5
アカウンタビリティ	85.1	100.0	66.4	67.8
住民サービスの向上	48.9	73.7	67.0	66.3
予算圧縮・財政再建	38.3	47.4	55.0	54.2
企画立案過程の改善	59.6	47.4	37.9	39.1
顧客志向への転換	31.9	26.3	23.9	24.3

（注）行政評価を導入している自治体（数は括弧内）が対象、複数回答あり

（出所）総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（平成 26 年 3 月）を基に作成

（４）行政評価の実施根拠

総務省調査により行政評価の実施根拠を確認すると、条例（地方自治体の自治立法であり、議会の議決が必要）¹⁰に基づき評価を実施している地方自治体は 17.8％である。他方で、要綱¹¹（51.3％）やその他（39.0％）を実施根拠としている自治体が多数を占める（図表 4 参照）。なお、その他の例としては通知、自治体の総合計画等が見られる¹²。

⁹ 三菱ＵＦＪリサーチ&コンサルティング自治体経営改革室も全都道府県・市区を対象に行政評価について調査を実施している（「令和元年度自治体経営改革に関する実態調査報告書」（令和 2 年 6 月）、全 862 自治体のうち 453 自治体（52.6％）が回答。）。同調査では、行政評価の実施目的について「PDCAサイクルを確立するため」（85.9％）や「行政運営を効率化するため」（80.3％）、「行政活動の成果を向上するため」（80.1％）などを挙げた自治体が多く（同項目の母数は 412、複数回答あり）、総務省の調査と同様の傾向が見られる。

¹⁰ 総務省ウェブサイト「地方自治制度の概要」〈https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/bunken/gaiyou.html〉参照。規則も自治体の自治立法だが、議会の議決は不要である。

¹¹ 行政機関の定める命令のうち、行政機関内部における規律であって、国民の権利義務に関する定めとしての性質を有しないものとされる（角田禮次郎ほか共編『法令用語辞典 第 10 次改訂版』（学陽書房、2016 年 3 月）755～756 頁）。

¹² 詳細は、総務省調査の個票参照。

図表 4 行政評価の実施根拠（平成 28 年 10 月 1 日時点）

	都道府県（47）		指定都市（19）		市区町村（1,033）		合計（1,099）	
	自治体数	比率	自治体数	比率	自治体数	比率	自治体数	比率
条例	6	12.8%	9	47.4%	181	17.5%	196	17.8%
規則	0	0.0%	2	10.5%	41	4.0%	43	3.9%
要綱	29	61.7%	10	52.6%	525	50.8%	564	51.3%
その他	17	36.2%	6	31.6%	406	39.3%	429	39.0%

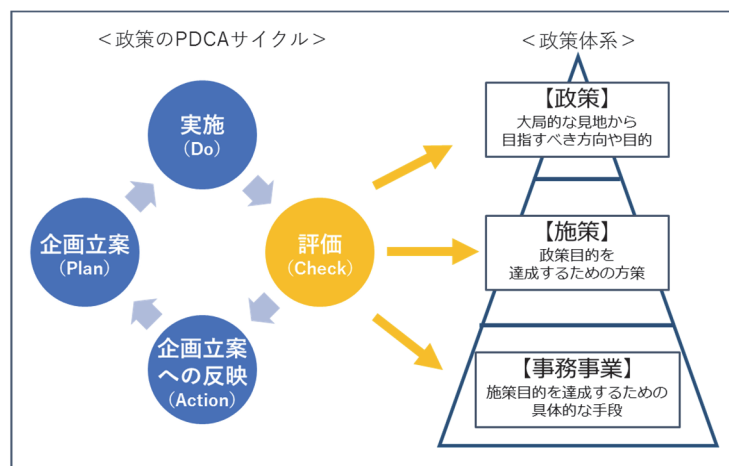
（注）行政評価を導入している自治体（数は括弧内）が対象、複数回答あり

（出所）総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（平成 29 年 6 月）を基に作成

（５）行政評価の対象

総務省調査において、行政評価の対象は「政策、施策及び事務事業」とされ、「政策」は大局的な見地から地方自治体が目指すべき方向や目的を示すもの、「施策」は政策目的を達成するための方策、「事務事業」は施策目的を達成するための具体的な手段とされる¹³。これらは、相互に目的と手段の関係を保ちながら、全体として一つの体系（政策体系）を形成しているものと捉えられるが（図表 5 参照）、この区分は相対的なものであり、必ずしも三つの区分に明確に分かれるわけではない¹⁴。

図表 5 政策のPDCAサイクルと政策体系



（出所）筆者作成

総務省調査においては、行政評価を導入している自治体のうち、政策について評価を実施している自治体が 26.8%、施策について評価を実施している自治体が 61.0%、事務事業について評価を実施している自治体が 95.7%であり、事務事業については、ほとんどの自治体が行政評価を実施している¹⁵。

¹³ 「政策」、「施策」、「事務事業」という名称を用いていない自治体もある。

¹⁴ 総務省行政評価局「政策評価Q&A」（平成 29 年 10 月版）11 頁

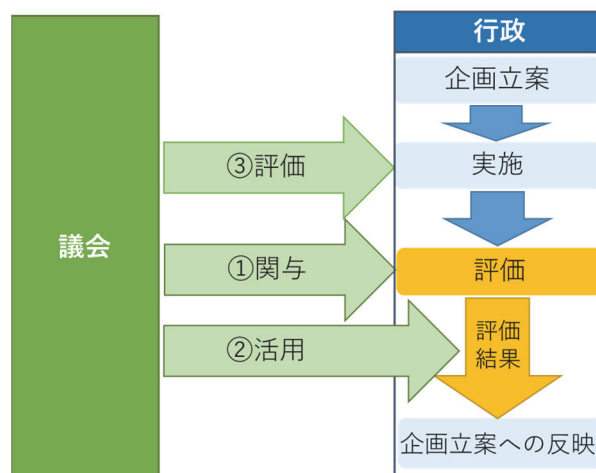
¹⁵ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング自治体経営改革室「令和元年度自治体経営改革に関する実態調査報

3. 行政評価と議会の関係

上述のように、地方自治体において 1990 年代半ばから始まった行政評価は、規模の大きな自治体においてはほぼ導入されており、行政自身が行政運営の効率化や行政活動の成果向上等のために実施し、事務事業を対象としたものが多い。こうした行政評価の導入促進の過程では、「議会と行政評価との関係」が今後の課題の一つとされたこと¹⁶も踏まえ、行政評価と議会の関係を整理する。

行政評価と議会の関係は、①行政が実施する評価への関与（議会が行政の実施する行政評価のあり方に関与すること）、②行政が実施した評価の結果の活用（行政が実施した行政評価の結果を議会における議論で活用すること）、③議会による評価（議会自身が行政の活動について行政評価を実施すること）の三つの側面から考えることができる（図表 6 参照）。以下、それぞれについて概況を見ていきたい。

図表 6 行政評価と議会の関係



（出所）筆者作成

（１）行政が実施する評価への関与

「①行政が実施する評価への関与」に関しては、総務省調査によれば、約 6 割の地方自治体で行政評価への議会の関与があるとされる。このうち、多くの自治体では、議会への報告・説明や資料配付が行われている一方で、議会の審査を実施している自治体はわずか（全体の 1.3%）にとどまる（図表 7 参照）。

告書」（令和 2 年 6 月）においては、全都道府県・市区における行政評価の実施状況について、①政策評価が 26.5%、②施策評価が 64.0%、③事務事業評価（総合計画に掲載されている事業）が 73.7%、④事務事業評価（予算の概要説明資料に掲載されている事業）が 66.5%の自治体において実施（一部実施を含む）されているとの結果が出ている（全 862 自治体のうち 453 自治体（52.6%）が回答）。

¹⁶ 自治省行政局行政体制整備室「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方—地方公共団体における行政評価についての研究会報告書—」（平成 12 年 3 月）107 頁。翌年度の総務省自治行政局行政体制整備室「行政評価導入上の悩みと解決策—平成 12 年度地方公共団体における行政評価についての研究会報告—」（平成 13 年 3 月）では、行政評価と議会の関係について、基本的考え方として、議会と執行機関が行政評価というツールを利用しながら企画立案について知恵を出し合うことが大切であり、議会による調査と行政評価が重複したものにならないよう検討していくこととした上で、様々な意見が示されている。

図表 7 行政評価への議会の関与（平成 28 年 10 月 1 日時点）

		都道府県（47）		指定都市（19）		市区町村（1,033）		合計（1,099）	
		自治体数	構成比	自治体数	構成比	自治体数	構成比	自治体数	構成比
関与あり	議会の審査	1	2.1%	0	0.0%	13	1.3%	14	1.3%
	議会への報告・説明	22	46.8%	7	36.8%	307	29.7%	336	30.6%
	資料配付	9	19.1%	10	52.6%	245	23.7%	264	24.0%
	その他	4	8.5%	0	0.0%	36	3.5%	40	3.6%
関与なし		11	23.4%	2	10.5%	432	41.8%	445	40.5%

（注）行政評価を導入している自治体（数は括弧内）が対象

（出所）総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（平成 29 年 6 月）を基に作成

（２）行政が実施した評価の結果の活用

議会の「②行政が実施した評価の結果の活用」については、総務省調査において、「行政評価の成果」として「議会で評価結果が取り上げられるようになった」を挙げた地方自治体が 24.2%（1,099 自治体のうち 266 自治体）、「行政評価の課題」として「議会審議における活用」を挙げた自治体が 13.6%（1,099 自治体のうち 149 自治体）となっている（いずれも行政評価を導入している自治体が対象、複数回答あり）。

また、全地方議会を対象に早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会が実施した「議会改革度調査 2019」（令和 2 年 6 月）¹⁷においては、「法定提出義務のある書類のほか、首長提出議案の審議過程で活用しているもの」として「行政評価書」を挙げた議会は 9.0%（同項目に回答した 1,370 議会のうち 123 議会）であった。

総務省調査では、多くの自治体で議会に対し報告・説明や資料配付等により評価に関する情報提供が行われている実態が示されたが（図表 7 参照）、そうした評価結果の議会における活用については、成果を実感する自治体が相当数あるものの、なお議会における活用が課題となっている自治体も一定数存在している状況にあると言える。

（３）議会による評価

「③議会による評価」については、自治体議会改革フォーラムが全地方議会を対象に実施した「全国自治体議会の運営に関する実態調査 2017」（平成 29 年 7 月）¹⁸において、委員会等の特別な場を設置して事務事業、施策、政策等について評価・点検を実施した議会が 8.8%（同項目に回答した 1,485 議会のうち 131 議会）となっている。各項目を見ても全体的に非常に少ないが、過去 7 年間の推移を見ると 1.1%から 8.8%へと継続的な増加が見られる（図表 8 及び 9 参照）。評価等の対象については、行政が実施する評価と同様に事務事業を対象とする議会が多い一方で、都道府県議会では自治体計画の進捗評価の割合が高いのが特徴的である。

¹⁷ 全地方議会 1,788 議会のうち 1,433 議会（80.1%）が回答。

¹⁸ 全地方議会 1,788 議会のうち 1,485 議会（83.1%）が回答。

図表 8 議会による評価・点検の推移（各年 12 月末時点）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
評価・点検を実施	1.1%	1.9%	4.3%	3.9%	4.2%	7.9%	8.8%
<内訳（複数回答あり）>							
1. 事務事業評価	0.9%	1.6%	2.5%	2.7%	3.1%	3.3%	3.6%
2. 施策評価	0.2%	0.5%	0.8%	0.9%	1.0%	0.9%	1.2%
3. 政策評価	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	0.5%	0.5%	0.5%
4. 自治体計画の進捗評価	0.1%	0.3%	0.5%	0.6%	0.5%	1.5%	2.1%
5. まち・ひと・しごと創生法に基づく地方人口ビジョン策定を受けての既存の基本構想の評価・点検	-	-	-	-	-	0.9%	1.3%
6. 1～5 には該当しない方式での評価・点検	-	-	-	0.6%	0.3%	2.0%	1.8%

（注）委員会等の特別な場を設置して実施した評価・点検

行政が行った評価・点検結果を質疑等の資料として使うだけの場合を除く

（出所）自治体議会改革フォーラム「全国自治体議会の運営に関する実態調査 2017」（平成 29 年 7 月）及び廣瀬克哉・自治体議会改革フォーラム『議会改革白書 2016 年版』（生活社、2016 年 10 月）を基に作成

図表 9 議会による評価・点検の実施状況（平成 28 年 12 月末時点）

	都道府県(47)		指定都市(20)		市区町村(1,418)		合計(1,485)	
	議会数	比率	議会数	比率	議会数	比率	議会数	比率
評価・点検を実施	6	12.8%	1	5.0%	124	8.7%	131	8.8%
<内訳（複数回答あり）>								
1. 事務事業評価	1	2.1%	1	5.0%	52	3.7%	54	3.6%
2. 施策評価	2	4.3%	0	0.0%	16	1.1%	18	1.2%
3. 政策評価	2	4.3%	0	0.0%	5	0.4%	7	0.5%
4. 自治体計画の進捗評価	5	10.6%	0	0.0%	26	1.8%	31	2.1%
5. まち・ひと・しごと創生法に基づく地方人口ビジョン策定を受けての既存の基本構想の評価・点検	0	0.0%	0	0.0%	20	1.4%	20	1.3%
6. 1～5 には該当しない方式での評価・点検	0	0.0%	0	0.0%	27	1.9%	27	1.8%
7. 議会が評価・点検主体となる行政の評価・点検は行っていない	41	87.2%	19	95.0%	1,292	91.1%	1,352	91.0%
8. 無回答またはその他	0	0.0%	0	0.0%	2	0.1%	2	0.1%

（注）委員会等の特別な場を設置して実施した評価・点検

行政が行った評価・点検結果を質疑等の資料として使うだけの場合を除く

（出所）自治体議会改革フォーラム「全国自治体議会の運営に関する実態調査 2017」（平成 29 年 7 月）等を基に作成

議会による評価は、議会改革¹⁹の一つとして導入されることも多い。例えば、「議会独自の事業評価」として、決算審査の中で議会が重要だと考えるテーマを抽出し、議会の視点から評価を行う方法があるとされ、具体的には、対象となる事業について、目標の達成度、住民ニーズの現状などについて評価基準と評価段階を設けて評価を実施し、今後の方針や改善点についてまとめ、評価を基に提言を執行部に提出することで次の予算に反映させることが期待できるとされる²⁰。

早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会「議会改革度調査 2018」（令和元年 6 月）²¹によれば、予算・決算に関する委員会で事務事業評価を実施している議会は 3.5%（同項目について回答した 1,410 議会のうち 50 議会）であり、事務事業評価の実施状況について、上述の「全国自治体議会の運営に関する実態調査 2017」（図表 9 参照）と同様の結果が見られる。

4. 地方議会における取組

上述のように、「①行政が実施する評価への関与」は、多くの議会で行われているが、議会への報告・説明や資料配付にとどまっている。「②行政が実施した評価の結果の活用」については、議会への情報提供がある程度なされているものの、活発な活用が課題とされている。その一方で、「③議会による評価」の実施は少数であるが、着実に増加している状況を確認できる。

次に、各自治体のウェブサイト等により評価に関する積極的な活動が確認できた地方議会（三重県、守谷市（茨城県）、多摩市（東京都）、かほく市（石川県）、飯田市（長野県）、富士市（静岡県）、小松島市（徳島県）、板倉町（群馬県））の具体的な取組について、紹介する。

（1）三重県

三重県議会では、予算決算常任委員会²²において、前年度の実績を決算審査だけでなく政策評価などを通じて翌年度の経営方針や予算編成につなげる活動を行っている。

知事が毎年 7 月に作成する成果レポート²³の未定稿が 6 月に議会に提示され、議会は各行政部門別常任委員会及び予算決算常任委員会で調査を行う。これらの調査結果に基づき、議会は、「成果レポートに基づく今後の県政運営等に関する申入書」を作成し、知事に対し

¹⁹ 北海道栗山町において議会基本条例が制定された平成 18 年頃から、地方自治体における議会改革は全国的な広がりを見せたとされる。また、この時期の議会改革については、「議会への市民参加」や「議決責任」、「議員間討議」などが要素として指摘され、議会基本条例の制定は議会改革のシンボルとされる（廣瀬克哉『自治体議会改革の固有性と普遍性』（法政大学現代法研究所、2018 年 3 月）7～8 頁）。

²⁰ 早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会『66 の改革項目と事例でつかむ議会改革実践マニュアル』（第一法規、2019 年 1 月）200 頁。改革項目の一つとして「予算と決算」が挙げられており、その中で議会独自の事業評価の実施が示されている。なお、同調査部会は、同調査部会が毎年実施している「議会改革度調査」の回答を数値換算し、地方議会のランキングを公表している。

²¹ 全地方議会 1,788 議会のうち 1,447 議会（80.9%）が回答。

²² 予算、決算及びこれに関連することを所管し、定数は 50 人（議長を除く全議員）である。

²³ 三重県が実施している毎年度の県政についての評価によって明らかになった成果や課題、翌年度の改善方向などをまとめた年次報告書。

て申入れを行い、後日知事から申入れに対する回答を得ている（図表 10 参照）。

図表 10 三重県議会における成果レポートを活用した調査の流れ

時期	実施内容
6 月	行政が成果レポート（未定稿）を議会に提示
	全員協議会（注）において、成果レポートについて説明を聴取
	各行政部門別常任委員会で調査を実施し、意見を取りまとめ
7 月	成果レポート（決定稿）の公表・配布
	予算決算常任委員会において、各行政部門別常任委員会での意見を参考に、予算決算の視点から総合的、総括的な調査を実施
8 月	「成果レポートに基づく今後の県政運営等に関する申入書」を作成し、予算決算常任委員会正副委員長と各行政部門別常任委員長の連名で知事に申入れ
9 月	本会議において予算決算常任委員長から報告
	全員協議会において、知事から申入れに対し回答

（注）三重県議会会議規則に基づき、全議員が県政の課題、議会の運営等に関し、協議又は調整を行うために設置されている。

（出所）三重県議会「三重県議会の改革 予算決算常任委員会の改革」（令和 2 年 5 月改訂）等を作成

「令和 2 年版成果レポートに基づく今後の県政運営等に関する申入書」では、①新型コロナウイルス感染症対策、②みえ県民力ビジョン・第三次行動計画、③財源の確保についての要望が挙げられるとともに、各行政部門別常任委員会集約分の意見として施策ごとの委員会意見が示されている。

（２）守谷市（茨城県）

守谷市議会は、決算審査の結果や指摘事項について翌年度の予算編成に反映させるため、平成 25 年から決算予算特別委員会²⁴を設置し、守谷市議会基本条例²⁵（平成 25 年 12 月制定、平成 26 年 3 月施行）第 18 条第 2 項²⁶に基づいて事業評価を行っている。

事業評価は、決算予算特別委員会の常任委員会を単位とした分科会（総務教育、都市経済、保健福祉）を中心に行われ、最終的に決議として本会議で議決される。議決後は、執行部との意見交換や決議への対応についての説明聴取、事業評価の総括などが行われる（図

²⁴ 各会計決算審査、各会計当初予算審査及び市長等が執行した事業の成果についての調査研究・評価を所管し、定数は 19 人（議長を除く全議員）である。

²⁵ 各議会で制定されている議会基本条例は、議会の理念や果たすべき責務、執行部との関係性や住民参加の方法など、議会のあるべき姿を体系立てて定めた条例とされる（早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会『66 の改革項目と事例でつかむ議会改革実践マニュアル』（第一法規、2019 年 1 月）139 頁）。議会基本条例の広がりには議会改革の象徴とも言われ（土山希美枝『「質問力」でつくる政策議会』（公人の友社、2017 年 8 月）41 頁）、2019 年時点で 56.5%（同項目に回答した 1,417 議会のうち 800 議会）の議会が制定している（早稲田大学マニフェスト研究所議会改革調査部会「議会改革度調査 2019」（令和 2 年 6 月））。

²⁶ 同項では、議会は、決算審査の結果を予算に反映させ、市民の負託に応えるため、事業仕分けを行うことが定められている。

表 11 参照)。

図表 11 守谷市議会における事業評価の流れ

時期	実施内容
4 月下旬～5 月	決算予算特別委員会及び常任委員会を単位とした各分科会を設置 各分科会において評価事業を選定
6 月	決算予算特別委員会において選定事業を決定し、本会議において報告
6 月～8 月	各分科会において調査実施後、1 次評価（各会派による評価）、2 次評価（分科会による評価）を実施
8 月～9 月	決算予算特別委員会において、決算審査及び選定事業の最終評価 事業評価結果表を作成し、委員会提出議案（事業評価に関する決議案）として本会議に提出
9 月	本会議において、守谷市議会重点事業評価に関する決議を議決
10 月	決算予算特別委員会において、評価内容についての執行部との意見交換
翌年 2 月	次年度予算内示会において、執行部から守谷市議会重点事業評価に関する決議への対応について説明
翌年 3 月	決算予算特別委員会において、予算審査及び事業評価の総括（次年度への送り）
翌年 3 月下旬	本会議において、事業評価に関する総括を報告

（出所）守谷市議会「議会の事業評価について」（平成 29 年度～令和元年度）等を基に作成

令和元年度は、守谷市行政評価対象事業²⁷の中から決算予算特別委員会の各分科会が選定した計 4 事業について、評価が実施された。評価結果は、「令和元年（平成 30 年度事業）守谷市議会重点事業評価に関する決議」として全会一致で議決され、同決議においては、各事業について評価結果（「おおむね適正である」等）及びその理由と、提案（事業対応・予算措置について「改善し継続する」・「拡充する」等）及びその理由が示されている。

また、令和元年度は、議員の任期満了に伴い令和 2 年 2 月末日をもって決算予算特別委員会が解散となるため、例年 3 月に行われる事業評価の総括が、前年の 11 月下旬～12 月中旬に行われた。総括においては、7 年目を迎えた議会による事業評価について見直すべき時期に来ているとの意見を踏まえ、新体制のもとで事業評価のあり方を議論し、活動の方向性を決める必要があるとされた。これを受け、選挙後の令和 2 年 3 月の決算予算特別委員会において、事業評価のあり方について協議が行われ、令和 2 年度においては例年通りの事業評価は実施せず、調査研究を実施することとなった。

²⁷ 守谷市（行政）は、平成 15 年度から行政活動の必要性や効率性、成果などについて評価を行う「行政評価システム」を導入している。行政評価システムは、守谷市の総合計画のうち基本計画で定められた施策と施策を実現する具体的手段である事務事業を対象としている。

（３）多摩市（東京都）

多摩市議会は、多摩市議会基本条例（平成 22 年 3 月制定、同年 9 月施行）第 9 条²⁸に基づき、平成 22 年から決算と予算の連動を図ることを目的として、決算審査の際に市長等が執行した事業等の評価（議会の評価）を実施している。

「議会の評価」は、予算決算特別委員会²⁹の常任委員会を単位とした分科会（総務、健康福祉、生活環境、子ども教育）を中心に決算審査の過程で行われ、最終的には本会議で議決される。議決された「議会の評価」は市長に伝達され、市長から「議会の評価」に対する次年度予算（案）の対応が議会へ送付されるとともに、予算審査の過程でも質疑が行われる（図表 12 参照）。令和 2 年においては、新型コロナウイルス感染症対策を勘案し、議会運営上の緊急対応策として、同年に限り議会の評価を行わないことを 6 月の議会運営委員会において決定している。

図表 12 多摩市議会における評価の流れ

時期	実施内容
6 月	予算決算特別委員会及び常任委員会を単位とした分科会を設置
6 月～9 月	閉会中に施策や事業の調査研究を実施
9 月～10 月	決算審査の過程で、予算決算特別委員会の各分科会において事業評価を実施 予算決算特別委員会において、各分科会座長から評価の報告及び座長報告に対する質疑を行い、委員会として評価について議決
	本会議において、予算決算特別委員長から決算及び評価について報告後、決算の認定及び評価についてそれぞれ議決
	「議会の評価」を市長へ伝達
翌年 2 月	市長は「議会の評価」に対する次年度予算（案）の対応を議会へ送付
翌年 3 月	予算審査の過程で、予算決算特別委員会において決算審査における議会の評価への予算対応等について、各分科会から質疑

（出所）多摩市議会ウェブサイト及び令和元年度の同市議会会議録等を基に作成

近年は第五次多摩市総合計画第 2 期基本計画³⁰に定められている施策を対象にして、テーマに沿った評価を行ってきたが、令和元年においては、同計画に定める施策の枠組みにとらわれず、テーマに沿って選定した複数の事業を対象として評価を行った。テーマについては、各分科会の母体となっている常任委員会がこの 2 年間の任期の間に取り組む重

²⁸ 同条では、決算審査に当たり市長等が執行した事業等の評価（議会の評価）を行うこと、議会は議会の評価を市長に明確に示すこと、市長は議会の評価を予算に十分に反映させるよう努めることが定められている。

²⁹ 決算認定議案の審査、当初予算議案の審査等を行い、多摩市議会基本条例第 9 条を踏まえて決算審査における議会の評価を予算に十分反映させるため、平成 24 年から設置されており、定数は 25 人（議長を除く全議員）である。

³⁰ 多摩市総合計画は、概ね 20 年間を対象とする「基本構想」と基本構想を実現するための政策、施策、財政の見通しなどを示す 10 年ごとの「基本計画」の 2 層で構成される。基本計画は 4 年ごとに 10 年間の計画として改定され、第 2 期計画は平成 27 年度からの概ね 10 年間を対象としている。多摩市（行政）も、第五次多摩市総合計画と連動させた行政評価を実施している。

点テーマを基に分科会ごとに設定され、「議会の評価」では、四つのテーマの下、九つの事業について評価やコメント、提案等が示されている。

（４）かほく市（石川県）

かほく市議会は、かほく市議会基本条例（平成 25 年 3 月制定、同年 4 月施行）第 2 条³¹に基づき、市の執行機関の活動を監視、評価することにより、適正な行政運営の確保に努めることを目的として、議会による行政評価を行っている。

議会による行政評価は、予算決算常任委員会³²以外の常任委員会を単位とした予算決算常任委員会分科会（総務建設、市民文教）を中心に事前決算認定審査として実施された後、取りまとめられ、決算と一体的に本会議報告や市長への提言が行われている（図表 13 参照）。

図表 13 かほく市議会における行政評価の流れ

時期	実施内容
7 月中旬	執行部から施策単位の評価資料の提供を受け、議員へ評価資料を配付
7 月下旬	予算決算常任委員会における各分科会単位で、評価対象事業を抽出
8 月中下旬	各分科会単位で、執行部から評価対象事業の内容や成果について聞き取り 各分科会の委員同士での意見交換・課題や問題点の共有化を図り、各分科会 における評価結果及び提言を取りまとめ
9 月上旬	予算決算常任委員会において、確認・共有化（各分科会の審査結果の報告・ 質疑）を実施 委員長から議長に対し、議会による行政評価の結果を報告
9 月下旬	本会議において、予算決算常任委員長から決算認定審査とともに議会による 行政評価について報告
10 月上旬	議長及び副議長から決算認定議案の審査結果と合わせ、市長に提言

（出所）かほく市ウェブサイト及び令和 2 年度の同市議会会議録等を基に作成

令和 2 年は、令和元年度事業評価システム（事後評価）³³から予算決算常任委員会の各分科会が評価対象事業の抽出を行い、執行部から提出された事業評価シートなどを基に、費用対効果や事業執行の妥当性、市民ニーズへの対応、改善すべき点の有無などに着目し、評価を行った。行政評価報告書には、審査結果（「全体評価」や特筆すべき「個別事業」及び「現場視察」）等とともに、各事業についての全体評価及び今後の方向性（いずれも 6 段階）などが示されている。議長及び副議長からの市長への提言に際しては、令和 3 年度の

³¹ 同条では、議会は、市民を代表する議決機関であることを常に自覚し、公正性、透明性及び信頼性を重視して、市長等執行機関の市政運営の状況を監視し、及び評価することが定められている。

³² 予算と決算を総合的に審査・調査するため、平成 25 年から設置されている。一般会計、特別会計及び公営企業会計の予算又は決算に関する事務を所管し、定数は 14 人（議長を除く全議員）である。

³³ かほく市（行政）は、合理的で効率的な行財政運営を実現するため事業評価システムを平成 21 年度の事務事業から実施している。

予算編成において反映すること、また改善が難しい事業については、文書にて回答することが要請された。

（５）飯田市（長野県）

飯田市議会では、飯田市自治基本条例（平成 18 年 9 月制定、平成 19 年 4 月施行）第 22 条³⁴に基づき、平成 20 年度から議会による行政評価を実施している。

議会による行政評価は、予算決算委員会³⁵以外の常任委員会（総務、社会文教、産業建設）の構成員による予算決算委員会分科会を中心に実施され、最終的には提言がまとめられる（図表 14 参照）。

図表 14 飯田市議会における行政評価の流れ

時期	実施内容
7 月	予算決算委員会の各分科会において執行機関による説明を受けた後、質疑を行い、議員間自由討議を積極的に活用して論点を整理
	各議員が評価を行い、期日までに評価シートを事務局へ提出
8 月	各議員による評価を持ち寄り、分科会として意見を集約
	分科会の検討経過について、予算決算委員会（前期全体会）に委員長が報告し、全体で確認
	事務事業評価を行う決算審査に向けて課題等を共有
9 月	分科会の決算審査において評価・検証を行い、分科会後に委員会準備会を実施し、評価・検証のまとめ、提言内容等について調整
	全体会を実施し、評価・検証のまとめや提言内容等を共有
	9 月定例会本会議（最終日）において、委員会からの提言を報告し、閉会後に議長から市長に提言 委員長の立会いのもと、分科会正副座長において、所管する部長へ提言について説明

（出所）飯田市議会「令和 2 年度「議会による行政評価」実施要項」を基に作成

令和 2 年度は、議会として「いいだ未来デザイン 2028」³⁶を進行管理するため、戦略計画を中心に基本目標ごとに評価・検証を行った。また、同年度の試みとして、2 層式によ

³⁴ 同条では、議会が市の執行機関の活動を監視、評価することにより、適正な行政運営の確保に努めることなどが定められている。

³⁵ 令和元年 5 月から常任委員会として新設された。予算、決算及び行政評価に関する事項を所管し、定数は 22 人（議長を除く全議員）である。予算決算委員会が設置される前は、各常任委員会が分担して行政評価を行っていた。

³⁶ 平成 29 年度から令和 10 年度までを計画期間とする飯田市の総合計画であり、12 年間で対象とした「基本構想（キャッチフレーズ、未来ビジョン、人口ビジョン）」、ビジョン実現に向けて 4 年単位で取り組むテーマを基本目標として設定した「基本的方向」、基本的方向に基づく「戦略計画（1 年間）」などで構成される。なお、飯田市（行政）も戦略計画について評価を実施している。

る議会行政評価（１層目：基本目標及び戦略計画を評価対象とした政策的評価、２層目：決算審査を政策へつなげる事務事業評価）を行い、２層を重ねて集約するとともに、提言や意見等も含め『いいだ未来デザイン 2028』の中期計画へ向けて～令和２年度『議会による行政評価』からの評価及び提言書～」をまとめた。

評価及び提言書においては、基本目標及び戦略計画について、評価できる点と今後に向けた課題・方向性等が示されるとともに、基本目標・戦略計画に付随する事務事業について、今後の方向性と検討・要望事項等が示されている。

（６）富士市（静岡県）

富士市議会は、富士市議会基本条例（平成 22 年 12 月制定、平成 23 年 4 月施行）第 10 条³⁷に基づき、事業評価を実施している。

事業評価は、各決算委員会（一般・特別会計決算委員会、企業会計決算委員会）³⁸協議会において実施され、議会事業評価として市長へ提出される（図表 15 参照）。

図表 15 富士市議会における事業評価の流れ

時期	実施内容
7 月	各決算委員会（一般・特別会計決算委員会、企業会計決算委員会）協議会で、評価対象事業を選定
8 月	議員は評価対象事業の決算資料を担当課から受領 各決算委員会協議会において、評価対象事業についての説明を担当課から聴取、質疑
9 月	各決算委員会協議会において、意見交換を実施し、評価を決定
10 月	各決算委員会協議会で決定した評価を議会運営委員会において確認 議長から市長へ議会事業評価を提出
翌年 2 月	議会事業評価を反映した新年度予算案を市長が議会に提出

（出所）富士市議会「市議会だより第 181 号（令和元年 11 月 5 日）」等を基に作成

令和 2 年は、各決算委員会協議会を開催し、一般・特別会計から評価対象事業 3 事業を選定、一般・特別会計決算委員会協議会において評価を行った。実績評価を「A 十分評価できる」、「B やや評価できる」、「C あまり評価できない」、「D 全く評価できない」の 4 段階、今後の方向性を「1 拡充する」、「2 継続する」、「3 改善し継続」、「4 大幅な見直し」、「5 縮小・廃止を検討」の 5 段階で示し、評価に至った理由、今後の取り組み方及び翌年度予算への提言を「令和元年度決算富士市議会事業評価」として決定した。

³⁷ 同条では、議会は、決算の審査に当たり市長等が執行した事業等の評価（議会の評価）を行うため、市長等に必要な資料の提出を求めることができることや、予算編成に生かすため、議会の評価を市長に対して明確に示すこと等が定められている。

³⁸ 富士市議会には、決算に関する常任委員会として一般・特別会計決算委員会と企業会計決算委員会が設置されており、定数は各 15 人（市議会の定数は 32 人であり、議長及び議会選出の監査委員は各決算委員会の委員にはならない）である。

（７）小松島市（徳島県）

小松島市議会は、決算審査の充実のため、平成 20 年度に決算の審査時期を変更するとともに³⁹、議会による事務事業評価を開始した。

議会による事務事業評価は、決算認定議案の審査の一環として予算決算常任委員会⁴⁰において行われ、最終的には本会議において議会評価意見書が議決される。行政は、新年度予算案に合わせ、議会からの評価意見書に対する予算反映等改善書を提出している（図表 16 参照）。

図表 16 小松島市議会における事務事業評価の流れ

時期	実施内容
8 月	行政は、実施した全事業について事務事業評価を行い、議会に提出
9 月	予算決算常任委員会において、決算認定議案の審査とともに、行政が行った評価を基に議会が選定した事業について再度検証 議会評価報告書を策定し、委員会提出議案（「議会評価意見書の提出について」）として議長に提出
	本会議において、議会評価意見書を議決し、市長に提出
翌年 3 月	行政は、新年度予算案に合わせて、議会からの評価意見書に対する「予算反映等改善書」を議会に提出

（出所）小松島市「議会だより No. 126（2020. 11. 5）」等を基に作成

令和 2 年度は、令和元年度に実施された事業のうち、議会が抽出した令和元年度小松島市予算重要事業⁴¹ 7 事業及び令和元年度事務事業 12 事業の計 19 事業について、議会による事務事業評価が行われた。議会評価意見書においては、各事業について 5 段階の評価（①拡充する、②現状のまま維持する、③改善・効率化し継続、④終期設定し終了、⑤完了・休止・廃止）とその説明が示されている。

（８）板倉町（群馬県）

板倉町議会は、板倉町議会基本条例（平成 25 年 12 月制定、平成 26 年 1 月施行）第 2 条第 1 項⁴²及び板倉町議会基本条例運用基準第 2 条⁴³に基づき、議会としてのチェック機能を

³⁹ 行政において新年度の予算策定作業が 10 月より進められることから、決算審査において出された議会の意見を予算に反映させるため、それまで 12 月定例会で行われていた決算の認定を 9 月定例会に前倒しした。

⁴⁰ 予算審査や決算審査時の指摘事項の反映状況について継続的な視点で審査するため、平成 21 年度から設置されている。予算、決算その他財政に関する事項を所管し、定数は 16 人（議長を除く全議員）である。

⁴¹ 小松島市議会基本条例（平成 21 年 3 月制定）第 9 条により、議会は市長が提案する重要な政策について、市長に対して①政策の発生源、②提案に至るまでの経緯、③他の自治体の類似する政策との比較検討、④市民参加の実施の有無とその内容、⑤総合計画との整合性、⑥財源措置、⑦将来にわたるコスト計算について明らかにするよう求めるものとされている。予算重要事業として議会が抽出した事業については、予算説明資料として上記内容が記載された施策等の形成過程説明シートが行政から議会に提出されている。

⁴² 同項では、議会は、町民を代表する意思決定機関であることを常に自覚し、公正性、透明性及び信頼性を重視して、町長等の町政運営状況を監視及び評価することが定められている。

⁴³ 同条では、①議会は、行政の監視及び評価を常任委員会において毎年度行うこと、②評価対象事業、評価手

発揮するため、議会による事務事業評価を実施している。

議会による事務事業評価は、各常任委員会（総務文教福祉、産業建設生活）が選定した事業について、予算決算常任委員会⁴⁴において行われ、評価結果に基づく提言がまとめられる（図表 17 参照）。

図表 17 板倉町議会における事務事業評価の流れ

時期	実施内容
8 月	予算決算常任委員会において、各常任委員会で選定した事業について事務事業評価を実施（各常任委員会委員長からの事業選定の主旨説明、担当課局長等からの事業内容の説明、質疑応答等）
9 月	本会議において、予算決算常任委員長から事務事業評価結果について報告 町長へ事務事業評価結果に基づく提言書（評価結果を予算決算常任委員会の合議として、次年度以降の予算編成に反映するよう提言）を提出

（出所）板倉町議会ウェブサイト及び令和 2 年度の同町議会会議録等を基に作成

令和 2 年度においては、令和元年度実施事業の中から各常任委員会が選定した全 6 事業について、予算決算常任委員会において事務事業評価を実施した。各事業の評価にあたっては、各委員が項目別評価（必要性、妥当性、費用対効果、成果）の評価点を決定し、全員の評価点を合計して今後の方向性を 3 段階（現状のまま継続、見直し（統廃合を含む）のうえ継続、廃止）に分類した。取りまとめられた事務事業評価結果には、事業ごとの評価点、今後の方向性、集約内容・議会の合議案等が示されている。

5. 行政評価と地方議会

ここまで八つの地方議会の行政評価をめぐる取組について紹介してきたが、多様な取組の中にも、共通する部分や傾向を見ることができる。例えば、多くの議会が議会基本条例を実施根拠としており、取組の全体像としては、予算と決算に関する委員会を中心として 6 月～10 月に活動が活発に行われ、最終的には提言や決議等により首長に対して意思表示がなされている。これらからは、議会が、評価結果や意見の次年度予算や行政活動への反映を意識していることがうかがえる。

また、取組の中心となる予算と決算に関する委員会には、議長を除く全議員が所属するなど議会全体で取り組む一方で、評価対象の選出や評価の実施に当たっては、専門性を有する分科会や部門別の常任委員会を活用している議会が多い。なお、評価の対象やその選出においては、行政の実施する行政評価や地方自治体の総合計画、決算との関係を意識し

法等については、常任委員会において決定すること、③常任委員会は、原則として毎月定例で開催すること、④常任委員長は、評価結果報告書を議長に提出すること、⑤評価の結果においては、必要に応じて町長等へ政策提言を行うこと等が定められている。

⁴⁴ 議会による事務事業評価を実施し、予算に反映させること等のため、平成 25 年から設置されている。予算、決算、事務事業の評価、政策立案及び提言に関する事項等を所管し、定数は 12 人（全議員）である。

ているものがほとんどである。

上述の①～③の行政評価と議会の関係という側面から、地方議会における取組について考えると、今回取り上げたほとんどの事例では、③議会による評価が行われていると言える。また、三重県議会の取組については、③議会による評価というよりも②行政が実施する評価結果の活用という側面が強いが、三重県以外の議会でも、守谷市やかほく市、小松島市などでは、評価対象の選定や評価を実施する際の資料として、②行政が実施する評価結果の活用が見られた。

①行政が行う評価への関与については、三重県において、評価に関する「成果レポート」の未定稿が行政から議会に提出される取組が特徴的である。また、小松島市議会においては、評価対象の選定を予算執行前と予算執行後（行政による評価実施後）の2回に分けて実施しており、予算執行前に選定された事業は、予算重要事業として事前に施策等の形成過程説明シートが作成されている。これを行政への事実上の事前評価の義務付けと捉えれば、行政が行う評価への関与と位置付けられよう。

本稿で紹介した積極的な評価活動が見られる事例とは異なり、全体としては③議会による評価を実施している議会はまだ少ないが、議会による評価・点検の実施については着実な増加も見られることから（図表8参照）、更なる事例の蓄積と分析が待たれる。他方で、③議会による評価の中で②行政が実施した評価の結果が活用される事例なども見られ、議会と行政のそれぞれの取組が重なり合うことで、評価や議会における議論の質の更なる高まりも期待されよう。

（とくだ たかこ）