

政策の「見える化」 計画と連動型の予算・決算と評価のしくみ

白老町の事業別予算・決算制度の一考察

北海道自治体学会・議会技術研究会会員

高橋 裕明

はじめに

「議員の皆さんは、まちの政策情報を正確に把握し、監視を行い、政策提案し、議決しているでしょうか。計画書を読んで、予算書を見て、その後の決算・評価状況が理解できるようにでしょうか。」

その視点で想起したのが、政策の「見える化」——計画と連動型の予算・決算と評価のしくみである。

本稿執筆のきっかけは、「何をみれば政策がわかるか——連動型事業別予算のすすめ」（神原勝・北海道大学名誉教授、北海道自治研究二〇一九年一月・第六一一号）を読んで、私が以前に考察した「行政経営全体の改革の体系」二〇〇五年度北海道アカデミー政策研究『コスト情報を活かした行政経営をめざして』の投稿と、長年の行政経験からの改善すべき論点を再考しようとしたものである。

神原氏は、近年、自治体などの行政から多くの政策情報が出されるようになり、市民がみる政策情報にも変化がみられる中、予算書をみても政策がみえないという問題は、多くの自治体においてもそれほど改善されていない状況から、「事業」にこだわって自治体の予算、決算、評価の問題を提起された。

私も前述の投稿では、行政経営改革をすすめる視点として、「政策」を核としたシステム設計が必要であり、管理部門を結ぶ共通単位（連動型事業「共通言語」）がキーワードになると述べ、それが政策の成果志向につながり、資源が効果的・効率的に配分され、経営効果が高まるとともに、行政の透明性も向上することを提起した。

これらのことから、政策の「見える化」をすすめるための総合計画事業と事業別予算・決算、そして事業評価の連動のしくみとその効果について検討してみたい。

1 白老町の総合計画

(1) 総合計画と地方自治法

市町村総合計画に関して、一九六九年（昭和四四年）に地方自治法の一部改正によって、基本構想が議会の議決事件（自治法第二条第四項（改正前））とされ、基本構想は議会と首長という市町村の二元代表機関の行動を統制する高次の規範という新たな重要な役割が与えられた。

その後、二〇一一年（平成二三年）の自治法の一部改正によって、地方分権改革推進計画に基づく義務付けの廃止に関する事項に該当するため、自治法第二条第四項は削除された。しかし、総務大臣通知には、なお、改正自治法の施行後も、自治法第九六条第二項の規定に基づき、個々の市町村がその自主的な判断により、引きつづき現行の基本構想について議会の議決を経て策定することは

可能であるとき、基本構想の法的な策定義務はなくなつたが、策定及び議会の議決を経るかどうかは自治体の独自の判断に委ねられることになった。

(2) 白老町の総合計画

白老町では、一九七八年（昭和五三年）に最初の総合開発計画を策定、一九八七年に第二次総合計画（21プラン）、一九九四年に第三次総合計画（新次元計画）、二〇〇四年に第四次総合計画、二〇一二年に第五次総合計画を策定、そして二〇二〇年（令和二年）に第六次総合計画が策定される。

その間の総合計画の構造と体系については、第一次から第二次までは、基本構想、基本計画、実施計画の三層で、分野、施策、基本事業を体系化して整理。第三次からは、分野、施策、基本事業、細事業をコード番号で体系化。第四次は、構造を基本構想、実行計画、年度予算とし、事業番号と事業予算を連動させ、計画期間を八カ年の首長任期に合わせた。しかし、第五次は、元の三層構造と事業コードの体系化に戻り、第六次においても同様になる見込みである。

本町では、第二次（一九八七年）で事業の体系化を導入し、一九九三年度予算書から財政において事業別予算を導入するとともに、第三次（一九九四年）から総合計画実施計画の事業別（図1）と予算の事業別の連携が試みられてきた。

しかし、いまだ全ての事務事業を計画と予算で名称や内容を一致させることや予算システムに計画

図1 第5次白老町総合計画(H24~H31) 第7期実施計画書(H30~H31) 抜粋

		H30	H31	H32	
		80,376	72,303	69,794	
					(参考)

〔事業目標〕豊かな自然やバラエティに富んだ食料、温泉や歴史・文化など様々な観光資源を活用し、魅力ある商品造成や環境を創出するとともに、本町の魅力を国内外に積極的に発信し、旅行者に選ばれれる観光地をめざします。また、2020年の「オリンピック・パラリンピック東京大会」の開催及び「民族共生体験空間」の開設による来訪者の満足度を高めるため、常に観光資源、商品の改善に努めるとともに、おもてなしと思ひやり心あふれる受け入れ体制の充実に、「ようこびと感動」を共有する観光のまちづくりを推進します。

CD	事業事業名	区分						事業概要	予算組	H31 見込額	(参考) H32見込額	担当課
		観光	福祉	健康	産業	環境	その他					

基本事業1 観光地としての魅力を向上させ、旅行者に選ばれれる地域とするため、関係機関等との連携のもと、自然や食などを通して四季折々の魅力を発信するイベントの開催や観光資源の維持・充実、地域資源の活用・ネットワーク化による観光プログラムの創出など、多様化する観光ニーズに対応できる魅力あるまちづくりを推進します。

基本事業：1. 魅力ある観光地の形成															
1	広域観光推進事業	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	北海道登別特別広域圏協議会負担金、登別市白老町観光連携協議会負担金、東胆振地域ブランド創造協議会負担金	2,273	2,273	2,273	経済振興課
2	観光行政推進事業	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	北海道観光振興機構負担金ほか	309	309	309	経済振興課
												2,582	2,582	2,582	

基本事業2 観光客の滞在時間の増加を促進するため、観光事業者もとり、町民一人ひとりが観光客を温かく迎える意識の向上を図るとともに、宿泊機能の強化や多言語対応、バリアフリー、誘導サイン等基盤の整備を進め、外国人や国内の個人・グループなどの旅行者が安心して回遊できるよう、町内の情報発信など受け入れ環境の整備を促進します。

基本事業：2. 受け入れ環境の整備・充実															
1	観光資源管理事業	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	観光施設管理経費（インクラ、ウツラ物）	334	334	334	経済振興課
2	アヨロ島灯台等周辺整備事業	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	アヨロ島灯台等の周辺整備に要する経費	2,509	2,509	0	経済振興課
3	民族共生体験空間受入体制整備事業	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	DMO形成計画策定及びコンテンツ強化、観光誘客推進、商品開発、販路拡大、おもてなしガイド員養成	37,200	35,800	35,800	経済振興課
4	白老駅周辺施設整備調査事業【平成29年度繰越明許費】	○	○	○	○	○	○	観光	臨時	一	白老駅舎、牛一ム等の改修のための現状調査等	6,673	—	—	観光振興課
												46,716	38,643	36,134	

経なければならぬとし、その提出を市町村にあつては三月一二日までとしている。また、第二項において、政令で定める予算に関する説明書をあわせて提出することになっている。

歳入歳出予算の区分としては、自治法第二一六条において、歳入にあつては、その性質に従つて款に大別し、かつ、各款中においてはこれを項に区分する。歳出にあつては、その目的に従つてこれを款項に区分しなければならないとしている。

そして、議会の議決の対象となる歳入歳出予算は、款、項であり、目、節は、予算の執行科目（行政科目）として議決の対象とはなっていない。

目、節の区分については、総務省令として地方自治法施行規則第一五条別記に定められており、予算に関する説明書の様式（歳入歳出予算事項別明細書）は規則第一五条の二別記のとおりである。

そして、明細書に示されている歳入表の説明欄については、備考二として、収入見込額の算出基礎、税（料）率その他参考となる事項を記載することができるとし、歳出表では、予算を計上した目の内訳その他参考となる事項を記載することができる。このことが、後述する事業別予算の記載・説明に活用できることになる。

(2) 白老町の予算書

白老町の予算書において、事業別予算の形式を導入したのは一九九三年度からである（図3）。それまでは、前述したように「歳出表では、予算

事業コードを掲載・管理することには至っていない。

(1) 地方自治法で定める歳入歳出予算

予算は、地方自治法第二一条において、長が年度予算を調整し、年度開始前に、議会の議決を

図2 1992（平成4）年度一般会計予算書（抜粋）

科目 (款項目)	本年度	前年度	比較	本年度の財源区分		節		説明
				特定財源	一般財源	区分	金額	
2項 観光費	34,634	25,097	9,537	95	34,539			
1目 観光対策費	34,634	25,097	9,537	道	95	34,539		○観光施設の維持管理及び宣伝に要する経費
						1 報酬	176	観光対策審議会(2回,13人)
						7 賃金	647	ポロ湖畔草刈り及び花壇設置作業員賃金 240 インクラの滝、クッタラ湖入込調査及び駐車場清掃作業員賃金 169 アムニティコースト花壇整備作業員賃金 238
						9 旅費	676	費用弁償 42 普通旅費 634
						11 需用費	1,016	消耗品費 669 食糧費 288 印刷製本費 59 【以下省略】

図3 2018（平成30）年度白老町一般会計予算書（抜粋）

科目 (款項目)	本年度	前年度	比較	本年度の財源区分		節		説明
				特定財源	一般財源	区分	金額	
2項 観光費	71,903	35,859	36,044	20,437	51,466			
1目 観光対策費	71,903	35,859	36,044	使 国 人	28 17,900 2,509	51,466		(1)観光行政推進事務経費 309(経常)
						9 旅費	376	9旅費 16 普通旅費 127 11需用費 10 印刷製本費 6 14使用料及び賃借料 6 使用料 JAF観光情報登録料 システム使用料 160 19負担金、補助及び交付金 160
						11 需用費	613	11需用費 127 印刷製本費 6 14使用料及び賃借料 6 使用料 JAF観光情報登録料 システム使用料 160 19負担金、補助及び交付金 160
						12 役務費	25	12役務費 25
						13 委託料	35,160	13委託料 35,160 負担金 北海道観光振興機構
						14 使用料及び賃借料	11	(2)観光資源管理経費 335(経常)
						17 公有財産購入費	100	17公有財産購入費 100
						19 負担金補助及び交付金	35,618	19負担金補助及び交付金 35,618 13委託料 事務委託料 観光客入込調査・観光施設管理業務委託料 5 14使用料及び賃借料 使用料 国有林使用料
								(3)観光協会補助金 26,840(経常)
								19負担金、補助及び交付金 補助金 一般社団法人白老観光協会 【以下省略】

図4 1992（平成4）年度一般会計決算書（抜粋）

科目 (款項目)	本年度	前年度	比較	本年度の財源区分		節		説明
				特定財源	一般財源	区分	金額	
2項 観光費	34,634	25,097	9,537	95	34,539			
1目 観光対策費	34,634	25,097	9,537	道	95	34,539		○観光施設の維持管理及び宣伝に要する経費
						1 報酬	176	観光対策審議会(2回,13人)
						7 賃金	647	ポロ湖畔草刈り及び花壇設置作業員賃金 240 インクラの滝、クッタラ湖入込調査及び駐車場清掃作業員賃金 169 アムニティコースト花壇整備作業員賃金 238
						9 旅費	676	費用弁償 42 普通旅費 634
						11 需用費	1,016	消耗品費 669 食糧費 288 印刷製本費 59 【以下省略】

を計上した目の内訳その他参考となる事項を記載することから目の内訳として節ごとの説明を記載していた(図2)。

(3) 地方自治法の決算の定め

決算は、自治法第三三三条において、会計管理者は出納閉鎖後三箇月以内に長に提出しなければなら

(4) 白老町の決算書及び書類

白老町の決算書において、事業別の形式を導入

ない。また、第五項において、議会の認定に付するに当たっては主要施策等成果説明書のほか政令で定める書類を提出しなければならず、それは政令第166条において、歳入歳出決算事項別明細書、実質収支に関する調査及び財産に関する調査とし、様式は規則第一六条別記のとおりである。

したのは二〇一四年度決算からである(図5)。それまでは、目の内訳として節ごとの決算額を記載していた(図4)。

決算書に事業別の形式導入が遅れた理由は明確ではないが、それまで事業に関する情報は主要施策等成果説明書があったからと考えられる。また、議会の活動が影響している。それは、二〇一四年

から二〇一五年までの間、町議会では政策研究会「新しい予算編成方法に関する政策研究会」を設置し、行政とも協議を重ね、決算書等の様式変更がすすめられた。決算書に事業別の説明が掲載されたことを踏まえ、主要施策等成果説明書はこれまでよりも事業成果（評価）を説明する書類に進化する必要があると考える。

図5 2018（平成30）年度白老町一般会計決算書（抜粋）

歳出（一般会計）										翌年度繰越額				（単位：千円）	
款項目	当初予算額	補正予算額	予算現額		計	節		支出済額	繰越 当初 繰越	非 繰 越	不用額	備	考		
			繰越 前 年度 繰 越	当 年 支 出 及 引 当 金		区分	金額								
7 商工費															
2 観光費	71,503,000	1,268,000	0	0	73,171,000			71,535,021	0	0	1,635,979				
1 観光対策費	71,503,000	1,268,000	0	0	73,171,000			71,535,021	0	0	1,635,979				
													観光行政推進事務経費 276,960		
													09修繕費 4,560		
													・普通道路費 4,560		
													11総用費 106,400		
													・印刷製本費 106,400		
													14使用料及び賃借料 6,000		
													・使用料 6,000		
													12 投捨費 35,000		
													26,419		
													0 8,581		
													13 委託料 36,328,000		
													36,256,038		
													0 71,942		
													14 使用料及び賃借料 11,000		
													9,600		
													0 1,400		
													17 公有財産購入費 100,000		
													100,000		
													0 0		
													19 負担金補助及び交付金 35,618,000		
													34,160,010		
													0 1,457,990		
													11前用費 135,684		
													・消耗品費 1,118		
													・光熱水費 66,786		
													・修繕料 67,780		
													12役務費 19,419		
													・手数料(保険料) 19,419		
													火災保険料		
													13委託料 89,102		
													・事務委託料 89,102		
													観光客入込調査・観光施設管理業		
													務委託料		
													14使用料及び賃借料 36,000		
													・使用料 36,000		
													国有林使用料		
													【以下省略】		

図6 2018（平成30）年度主要施策等成果説明書（抜粋）

【現行】

(款) 7 商工費						決算額	71,535,021
2項 観光費						最終予算額	73,171,000
財源 内訳	国庫支出金	道支出金	地方債	繰入金	諸収入等	一般財源	
	17,823,558			2,508,400	1,417,841	49,785,222	
1日 観光対策費						決算額	71,535,021
						最終予算額	73,171,000
財源 内訳	国庫支出金	道支出金	地方債	繰入金	諸収入等	一般財源	
	17,823,558			2,508,400	1,417,841	49,785,222	
1 観光行政推進事務経費						決算額	276,960
経常 単独 経済振興 課 観光振興 G						最終予算額	309,000
施策の概要等						特定財源等	
観光行政事務全般に要する経費							
当該年度の実施内容等							
負担金 北海道観光振興機構							
2 観光資源管理経費						決算額	247,805
経常 単独 経済振興 課 観光振興 G						最終予算額	334,000
施策の概要等						特定財源等	
観光施設及び観光資源の維持管理に要する経費						〈使用料及び手数料〉 自動販売機設置施設使用料 28,841	
当該年度の実施内容等							
事務事業委託料 観光客入込調査・観光施設管理業務委託料							
3 観光協会補助金						決算額	25,596,335
経常 単独 経済振興 課 観光振興 G						最終予算額	26,840,000
施策の概要等						特定財源等	
(一社) 白老観光協会の運営に対する補助に要する経費							
当該年度の実施内容等							
補助金 (一社) 白老観光協会運営費							
4 観光客誘客推進事業						決算額	3,596,405
臨時 単独 経済振興 課 観光振興 G						最終予算額	3,838,000
施策の概要等						特定財源等	
観光誘客事業に対する補助に要する経費							
当該年度の実施内容等							
補助金 観光誘客推進事業							

(5) 白老町の主要施策等成果説明書

白老町の主要施策等成果説明書において、事業別予算説明の形式を導入したのは決算と同様に二〇一四年度からである(図6)。それまでは、目的内訳として節ごとの決算額説明を記載していた。今後、さらに内容の充実を図るため、事務事業の効果(評価)等の説明を明確にしていくことが求められる。

3 白老町の評価制度

白老町の行政評価システムの導入は、一九九七年に第三次行政改革実施計画の改善項目として掲げられ、二〇〇〇年度から行政評価制度を運用した。本町では、評価制度は行政運営の基本システムとして位置づけて、政策・計画と財務・法務、参加が連動するシステムづくりによりすすめてき

た。

初期のシステムの特徴は、①既存システムの活用、事務負担の軽減、②連動システムの確立、③参加・意見反映の徹底を踏まえたコミュニケーションづくりであった。そこで完成した評価体系は、事業評価（予算連動）、施策評価（決算連動）、外部評価（費用対効果、協働指標）の三つを柱としていた。

① 既存システムの活用

行政活動の一環として常態化すること及び事務負担を増やさないことを踏まえながら、左記の既存システムの活用を図ることとした。

ア. 総合計画による政策体系(事業コード)、イ. 総合計画のまちづくり指標、ウ. 予算書の事業別予算、エ. 決算の主要施策等成果説明書、オ. 町民意識調査、カ. 協働のまちづくり。

② 連動システムの確立

前記の既存システムが、行政部署の違いから管理・運用がバラバラにならないように、さらには一貫性と共通性によってわかりやすい情報の提供ツールとして確立した。

③ 参加・意見反映の徹底

これまで培ってきた協働のまちづくりや町民意識調査システムを活かした外部評価システムを確立した。

初期の評価制度導入から一五年以上の年月を経て、現状では評価システムとして特段に独立して

いない状況に変わってきており、既に行政システムとして溶け込み、計画、予算、決算、町民ニーズそれぞれにおいて評価機能を有している。

今後は、さらに評価システムの目的や効果などを再確認して、連動・反映・活用の再構築を図っていく必要がある。

4 事業連動型の必要性

住民にとって行政情報は分かりにくいと多くの人たちから聞くことがある。行政職員にとつてはいわゆる業界用語として慣れていても一般人には特異な用語であることも多々ある。それが住民の行政離れの一因かもしれない。

住民がある一事業の状況を調べようと、計画、予算、決算、評価のそれぞれの過程で調べることが可能であろうか。そのある一事業がそれぞれの過程で違った表現や単位、位置づけで取り扱ってはいるまいだろうか。

計画にある政策体系のなかの施策、そして施策にある基本事業とその下の細事業を把握し、前出図3予算を例に、款(商工費)・項(観光費)・目(観光対策費)がわかっても事業内容は理解できない。その事業がどのように評価され、どのように発展若しくは縮減されていくのか情報を掴むことは可能であろうか。

一つの事業がある目的をもって企画・計画(事前評価)され、実施するための資源として予算が

投入され(予算査定)、実施に移される(事中執行評価)、事業が完了し成果を表す(事後評価)のが一連の経過である。そういった経過をたどる事業が、計画、予算、決算、評価における名称と内容が統一されなければ住民にとつては益々難解な事業になってしまい、行政に対する関心・興味や協力などは薄れるであろう。

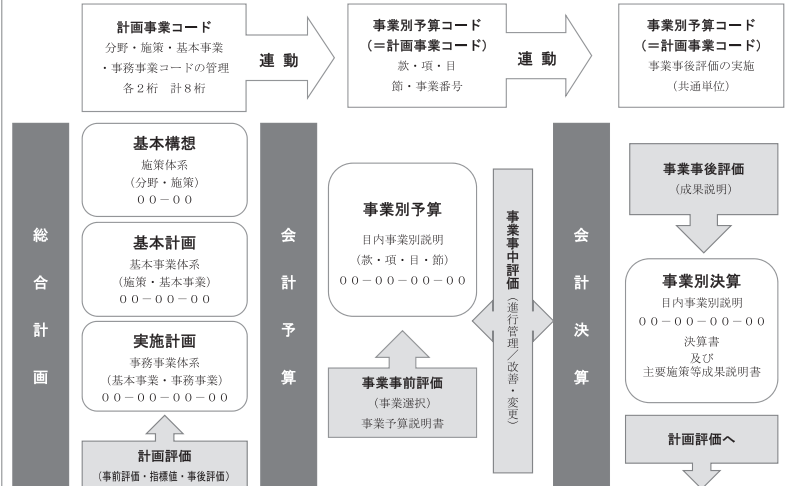
そこで既存のシステムとしての計画、予算、決算、評価があるならば、それを改善、修正しながら共通化・一貫化して連動させることがわかりやすく明確な状況把握につながるようになる。これまで、それぞれの担当部署の違いから共通化できなかった事業情報を統一することで政策がわかりやすくなるのである。

5 事業連動型のしくみ

事業の発生は、ある課題解決や向上・発展に向けた目的・目標志向など様々であるが、その事業が必要であると採択されると計画事業(プランP)として掲載される。これを出発点として予算計上・予算執行(ドウD)、決算・成果(チェックC)、改善(アクションA)が循環する。そのときの事業がすべての過程で同じく管理され、発信され、評価されることを「事業連動」という。

事業連動のしくみとは、第一に計画事業コードと事業別予算・決算コードが同一事業として管理されること。つまり、事業としての政策循環を管

図7 総合計画による事業連動型予算・決算と評価のしくみ（関係図）



※ 総合計画の進捗は、計画事業コード（＝事業別予算コード）ごとに、事前評価して予算選択し、その結果、事後評価しなければ決算が終わらないしくみを確立して、管理しやすい体制の確立と住民にわかりやすい情報を公開することでエビデンスに基づく政策の充実と説明責任を果たす。

理しやすいシステムの確立と住民にわかりやすい情報を公開することで政策の充実と説明責任を果たすことができる。

第二に、その政策循環を通して、「事前評価」「事中評価」「事後評価」がされること。つまり、事前評価しなければ予算がつかない、事中評価して事業執行をすすめる、事後評価しなければ決算

が終わらないしくみを完成させることである。

二〇一三年度白老町議会定例会三月会議（二〇一三年三月二十五日）において「新しい予算編成方法に関する政策研究会」を設置した。

本研究会では、大きく四つの視点から調査研究をすすめた。その項目は、(1) 予算審議の活性化、(2) 予算編成過程における議会の関わり方、(3) 予算編成の仕組みと会計システムの見直し、(4) 町民参加と情報共有の拡充であり、これら課題を解決するための取組については、中長期的な取組みから即時の取組みまで考えられる。

主な取組みとしては、① 議会での模擬的な予算編成の実施、② 予算審議期間や制限等の見直し、③ 政策検討会議の設置、④ 予算審査における事業説明資料の拡充、⑤ 予算編成前及び編成中の協議の場の設置、⑥ 事業評価結果の検証、⑦ 議会による事業仕分けの実施、⑧ 予算編成前に議会側からの事業提案、⑨ 改善提案及びその検討結果のフィードバック、⑩ 複式簿記の導入に向けた体制づくり、⑪ ライフサイクルコストの明確化、⑫ 基金積立の事業化、⑬ 町民からの予算事業提案の仕組み、⑭ 総合計画策定時の議会の関わり、⑮ 予算編成過程の公開、⑯ 町内会連合会（ま

6 白老町議会の政策研究会の取り組み

ちづくり懇談会等）の活用、⑰ 町民アイデアの募集、⑱ 町民意見の予算反映システムが検討された。

最終提言としては、(1) 総合計画実施計画に基づいた予算編成の徹底、(2) 予算審査及び決算審査の常任委員会化が提言された。

この間、行政との協議によって、第一に予算審査時における新規事業説明資料の提供、第二に事業別決算書及び主要施策等成果説明書の様式改善が図られ、本研究会の取り組みの具体的な成果が見られた。

本研究会は、この活動を通して、住民ニーズを踏まえ、いかにして予算編成に反映させるかが重要と捉え、その手法は今後も研究・実践の余地が残されていることから継続するとした。

7 事業連動（様式等）の改善

地方議会の役割・機能には「議決機能」「監視機能」「政策提案機能」などがあり、自治体政策とは、「地域に生起する様々な問題を解決、または問題となることが予測できる事案を解決するための手法、取組みである」とした場合、自治体の政策を表すものとして、計画書、予算書、決算書、評価書などで、とりわけ、やるべきことは計画書に、そのための財源投入は予算書に、その結果は決算書に、そして、その成果・効果又は改善策は評価書に現れる。

このことから、これまでの考察を活かして白老

図8 事業サイクル調書

令和 年度 事業サイクル調書

担当部署		内線						
担当職員								
1 事業(予算)項目								
事業コード		予算(款項目)	- - ()					
事業名		事業期間	~ (年間)					
2 事業内容(事前評価) 小 ⇄ 大								
目的	全体概要	区分	定性評価	指数評価				
		(1)必要性		1	2	3	4	5
		(2)緊急性		1	2	3	4	5
		(3)効果性		1	2	3	4	5
		(4)効率性		1	2	3	4	5
		(5)経済性		1	2	3	4	5
		(6)二一ズ		1	2	3	4	5
個別計画	法律等	総合評価		1	2	3	4	5
3 年度別計画と予算・財源(事中評価) ※単位:千円								
年度	年度区分	令和 年度(当初)	令和 年度(号)	令和 年度(号)	令和 年度(号)			
	年度別事業内容 (若しくは変更点)							
別計	事業予算額							
	国庫支出金							
	道支地方債その他							
	財源内訳 一般財源							
画	科目内訳							
	節節節節							
4 決算・成果(事後評価)								
決算・評価	年度区分	令和 年度決算額	現計予算残額	成果・効果	改善点・見直し			
		決算概要[アウトプット]		事業成果[アウトカム]	改善点[アクション]			
	事業評価							
	事業決算額							
	国庫支出金 道支地方債 財源内訳 その他 一般財源							
科目内訳								
節節節節								

- 町の現行様式の改善案を示すこととする。
- ① **実施計画書**…事業名称を政策経費は〇〇事業、経常経費は〇〇事務と区分してわかりやすく統一する。
 - ② **予算要求書**…事業の事前評価調書と共有する様式とし、予算付けの評価を明確にする。
 - ③ **予算書**…事業別予算の事業名は実施計画と一致させ、事業コードと担当課名を説明欄に追加する。

- ④ **決算書**…事業別決算の事業名は実施計画と一致させ、事業コードと担当課名を説明欄に追加する。
 - ⑤ **主要施策等成果説明書**…事業の実施内容等は概要欄に記入し、新たに当該年度の実施効果・成果の評価欄を追加する。
- これらを改良することで事業の循環(PDCA)がより明確にわかりやすくなると考え、さらに「事業サイクル調書」を提示する(図8)。

おわりに

白老町の事例を中心に考察をすすめてきたが、着眼は議員・住民にわかる政策・事業にしようという試みである。それには、行政が作成している既存の資料から改善を加えることで効果が上がる方策となるのではないかと。議員・住民に対する説明責任を高めることで、それが政策成果志向につながり、資源が効果的・効率的に配分され、経営効果が高まるとともに、行政の透明性も向上すると考えるからである。

事業の発生、構成、資源投入、効果・成果を一覧するためには、さらなる改善を加えなければならぬが、国内の自治体の状況を見ると、事業別予算・決算や総合計画事業連動型予算の取り組み段階はさまざまであるが、計画・予算・決算・評価をつなぐ共通言語(連動型事業コード)を統一することで、理解が得られ、また、理解が得られるように説明力が向上し、さらに有効で効果的な事業執行につながることを期待できる。

最後に、神原氏をはじめ、関係各位の研究成果や情報提供をいただいたことを感謝申し上げます。今後、自治体において政策事業等があらゆる行政活動の場面で共通言語(事業連動型)として活用するシステムが、広く浸透していくことを期待し注目したい。

へたかはし ひろあき