



行政評価制度の見直し

～より良い事務事業評価を目指して～

2024.12.18 議会全員協議会

企画振興部企画政策課



伊予市行政評価に関する条例（平成18年伊予市条例第65号）

（目的）

第1条 この条例は、伊予市（以下「市」という。）が行う施策及び事務事業（以下これらを総称して「行政活動」という。）の評価に関し必要な事項を定めることにより、自ら合理的、客観的かつ成果を重視した行政活動を推進するとともに、住民への説明責任を全うする観点から、行政活動の評価に関する情報を公開することによって、住民の視点に立った市政運営を展開するとともに情報を共有することによる市民参画型の行政を推進することを目的とする。

伊予市行政評価実施規程（平成18年伊予市訓令第12号）

（目的）

第1条 この規程は、行政評価を実施するために必要な事項を定め、市民の視点に立った成果重視の市政運営に資するとともに、市民に対する説明責任及び職員の意識改革を図ることを目的とする。

伊予市自治基本条例（平成21年伊予市条例第34号）

（総合計画）

第12条 市は、総合的かつ計画的な市政の運営を図るための基本構想及びこれを実現するための基本計画（以下「総合計画」という。）を、自治の基本理念にのっとり策定するものとする。

2 執行機関は、総合計画の進行管理を的確に行うものとする。

3 執行機関は、行政分野ごとの計画については、総合計画に即して策定するものとする。

（行政評価）

第14条 市は、自ら合理的、客観的かつ成果を重視した行政活動を推進するとともに、住民の視点に立った市政運営の展開及び情報を共有することによる市民参画型の行政の推進を図るため、行政評価を実施するものとする。

2 執行機関は、行政評価について、できる限り客観的な手法を用いて実施し、施策の成果及び達成度を明らかにし、評価に基づき施策等を見直し、次年度以降の施策形成や実施に反映させなければならない。

【対象】

予算を伴う **全事務事業**
(現在は約570事業)

【評価サイクル】

毎年 実施

【評価手法】

- ① 担当者による自己判定
- ② 所管課長による一次判定
- ③ 所管部長による二次判定

※ 行政評価委員会による外部評価

- ④ 経営者会議による最終判断

➤ 事務事業評価のマンネリ化

数多くの評価シートを期限までに作成するため、職場内での議論もないまま、一部の職員が作成している現状。評価する大半の事業が継続事業であり、毎年同じ事業を事後的に評価するため、コピー＆ペーストだらけの内容。

➤ 事務事業評価に「やらされ感」「負担感」が漂っている

何のために評価する必要があるか分からない。評価が何の役に立つのか共有されていない。だから、積極的に評価しようとする意欲が湧かない。評価疲れの職員が続々と生み出されている。



平成19年度からスタートした本市の行政評価は、令和6年度で18年目を迎えました。

これまで多くの職員が関わり、実施してきた現手法は一定の成果を上げてきました。

その一方で、運用に係る多くの課題が顕在化していました。

また、市議会からも、職員の負担を軽減し、職員のワークライフバランスに配慮するため、制度見直しの声も頂いてきました。

行政評価委員会委員とともに、企画政策課がまとめた「新たな行政評価の仕組み」は、以下のポイントが大きな見直し点になります。

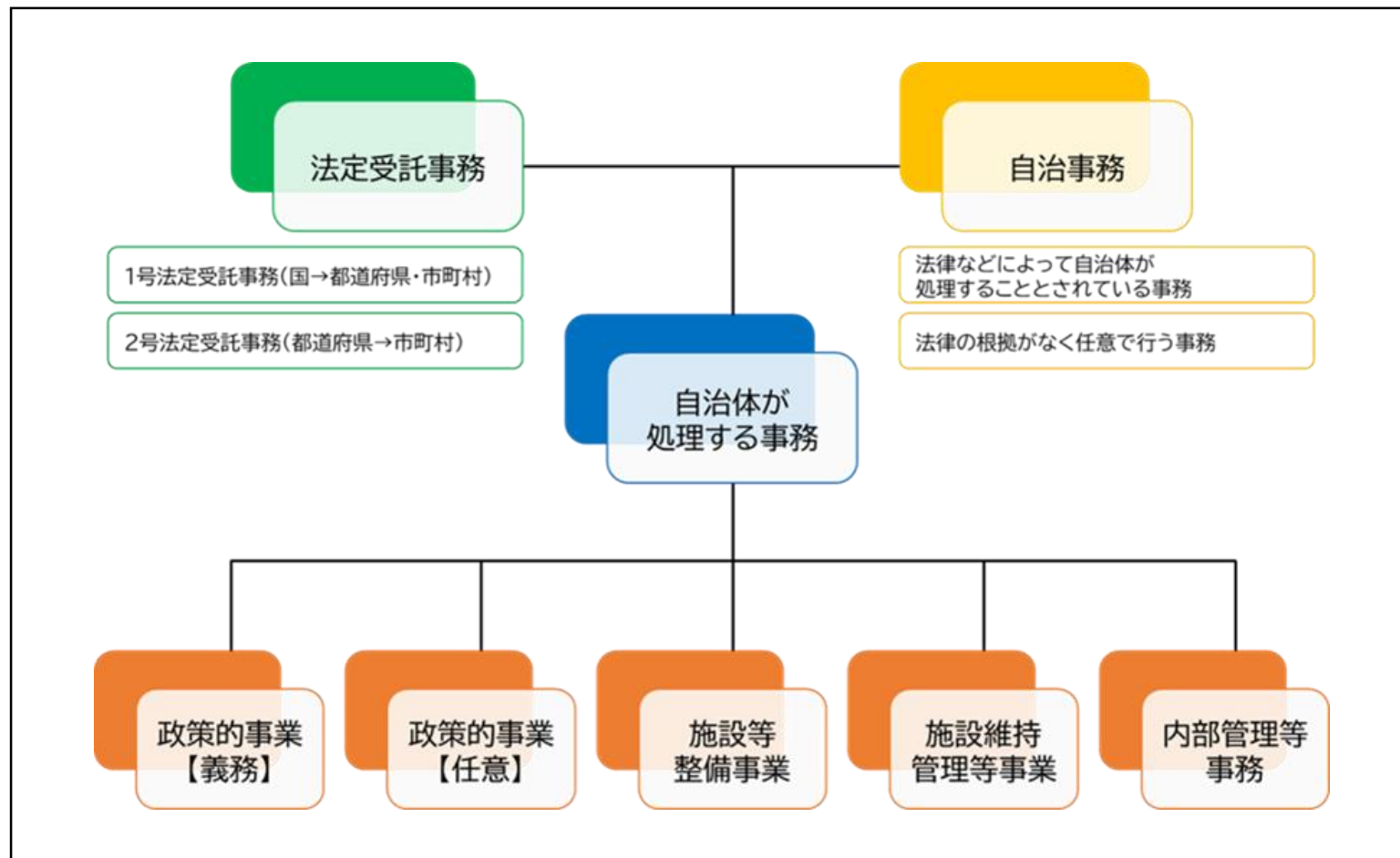
- ① **事業の性質によって、事務事業をタイプ分けし、評価に濃淡をつけます**
- ② **評価サイクルを3年周期に変更し、複数年で事業を俯瞰して評価するようにします**
- ③ **事業タイプによって、市の最終判断を所管部課長の権限に委ねるようにします**



①事務事業評価のタイプ分け及び評価の濃淡

5

事務事業の性質から、次の5種類に分類します。



①事務事業評価のタイプ分け及び評価の濃淡

6

事業タイプ	説 明	表記
政策的事業【義務】	• 法令等によって実施が義務づけられており、 <u>執行方法や支出額等の基準が定められている</u> ため、 <u>市に裁量の余地がないソフト事業</u>	政策【義務】
政策的事業【任意】	• 法令等によって実施が義務づけられているが、 <u>実施に当たっては市に裁量の余地があるソフト事業</u> • 市が <u>自主的に実施する市民サービス</u> に係るソフト事業で、以下の各事業に該当しないもの（ <u>指定管理施設の管理運営事業を含む</u> ）	政策【任意】
施設等整備事業	• 施設の建設、道路、公園等の整備事業、情報システムの構築事業、大規模な修繕事業	施設等整備
施設維持管理等事業	• 建物、道路、水路、公園などを維持管理及び補修するための事業（積極的なソフト事業を実施しない施設の管理運営事業を含む）	維持管理等
内部管理等事務	• 直接的な市民サービスを伴わない（市民サービスにつながらない）内部的・定型的な事務	内部管理等

①事務事業評価のタイプ分け及び評価の濃淡

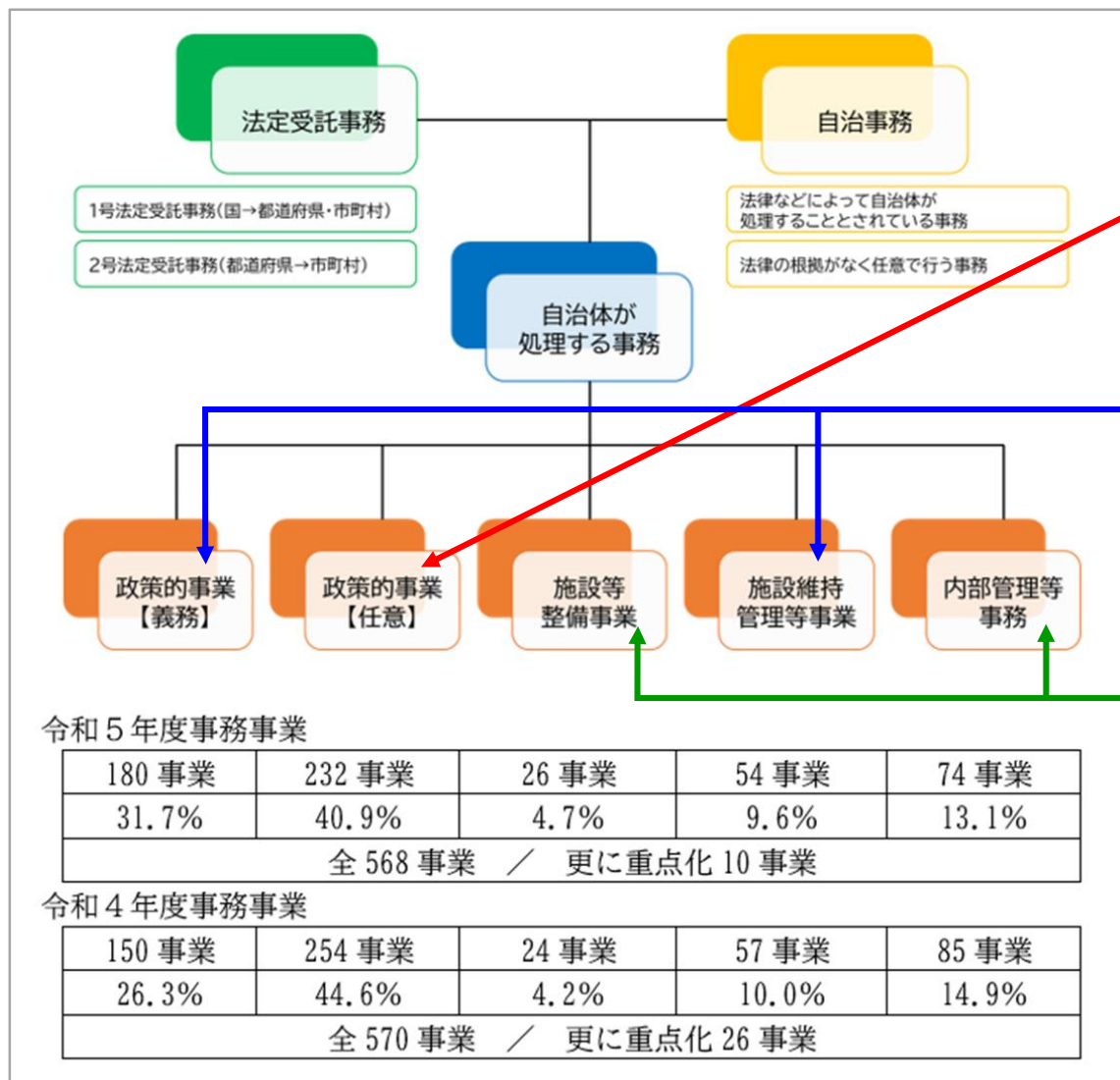
評価サイクルと事務事業評価シートの構成項目

事業タイプ	評価 サイクル	評価種別	事業費及び 財源内訳	活動指標	成果指標
政策【義務】	3年毎	簡易評価	○	○	×
政策【任意】	3年毎	詳細評価	○	○	○
重要事業として 設定された事業	3年毎	詳細評価	○	○	○
				※事業進捗を毎年報告	
維持管理等	3年毎	簡易評価	○	○	×
施設等整備 内部管理等	評価不要（シート作成もなし）				

- ※ 施設等整備事業については、事業実施前にその必要性が精査されるべきものであり、維持管理段階になって事業成果が現れ始めるものであるため、評価不要とする。
- ※ 内部管理等事務については、事務事業評価ではなく、各所管における日々の事務改善レベルのものとして取り組むべきものと判断し、評価不要とする。
- ※ 評価周期の間に休止・廃止となる場合は、その時点で評価を実施する。

①事務事業評価のタイプ分け及び評価の濃淡

8



詳細評価を行うもの
約250事業
政策【任意】

簡易評価を行うもの
約200事業
政策【義務】
維持管理等

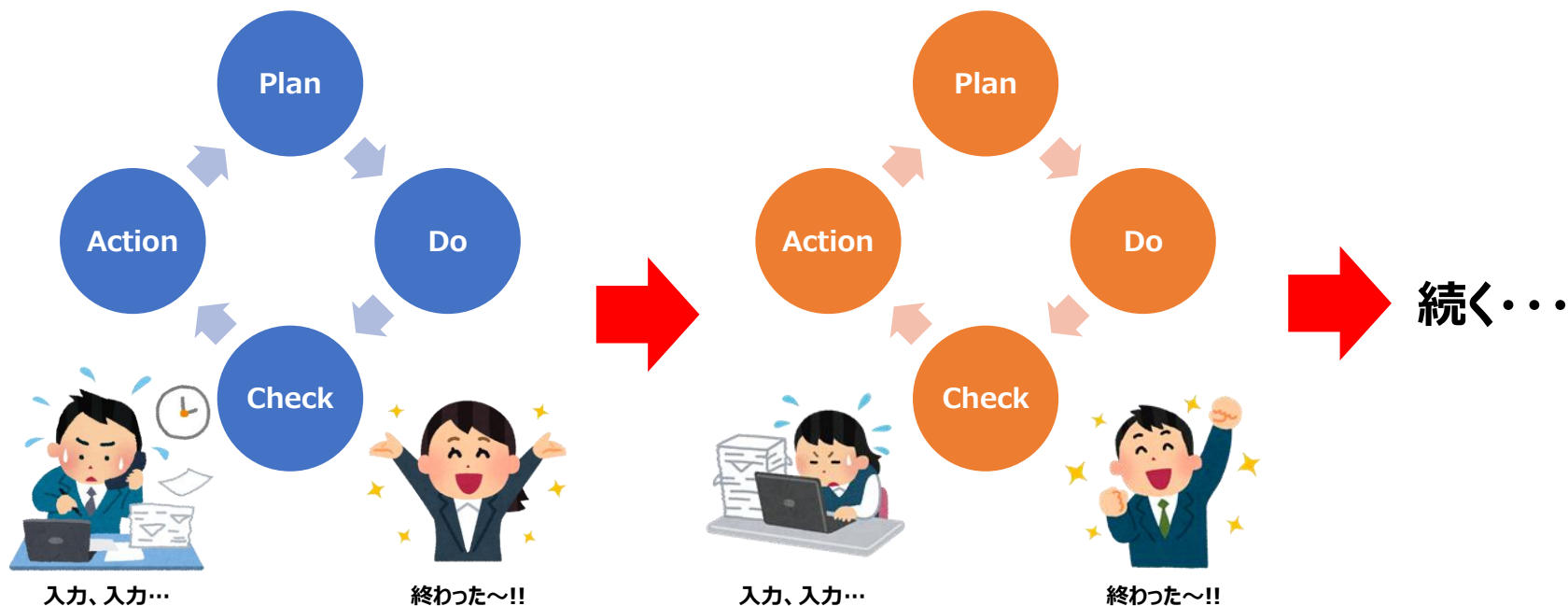
評価不要のもの
約100事業
施設等整備
内部管理等

②評価サイクルを3年周期に

9

これまでの手法

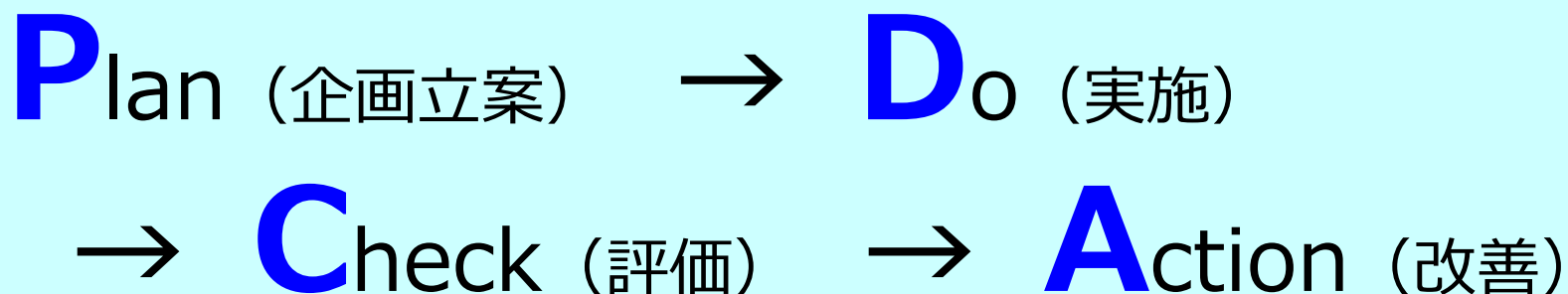
毎年毎年、同じ事業を事後的に評価 → 評価の結果が出る前に、新たな評価が始まる



常に評価し続けている状態

行政評価本来の目的や役割を忘れ、ただの作業として「惰性」で実施。
毎年の恒例行事化。ルーティン化。

これまでの行政活動におけるマネジメントサイクルの基本にあるのは、『PDCAサイクル』です。
本市も行政評価制度の創設来、この考え方をもとに事務事業評価を実施してきました。



上のとおり、計画が最初にあって、それを実行し、その結果を確認し、計画とのズレを確認して対策を検討し、また次の計画に反映していくというものです。

新型コロナウイルス感染症や相次ぐ大規模自然災害、国際紛争による物価高騰など、社会情勢は目まぐるしく変化し、誰にも未来を見通すことができない状況です。先行き不透明な時代には、想定どおり（計画どおり）にいかないことが多々あり、ゴールを明確に定めてから実行に移すという従来の手法では、次々と生まれる行政課題に的確に対応できないおそれがあります。

そんな「VUCAの時代」にある行政職員には、最終目標を見据えながらも、状況変化に柔軟かつ迅速に対応する『D-OODAループ』の考え方にも対応できる柔軟なマネジメント能力を身につけながら、課題解決を実現していくことが求められています。

『D-OODAループ（ドゥーダループ）』は、激しい変化に対応するためのマネジメントの考え方であり、米軍のオペレーショナル・デザインを参考に生み出された現代的なメソッドです。



- ① 上位のマネジメント層が、おおまかな計画を立てる【Design】
- ② その後現場において、社会環境の変化を観察する【Observe】
- ③ その変化について状況判断する【Orient】
- ④ 変化への対応を意思決定する【Decide】
- ⑤ 意思決定した後は、その内容に沿って行動する【Action】
- ⑥ 次なるループにつなげていく

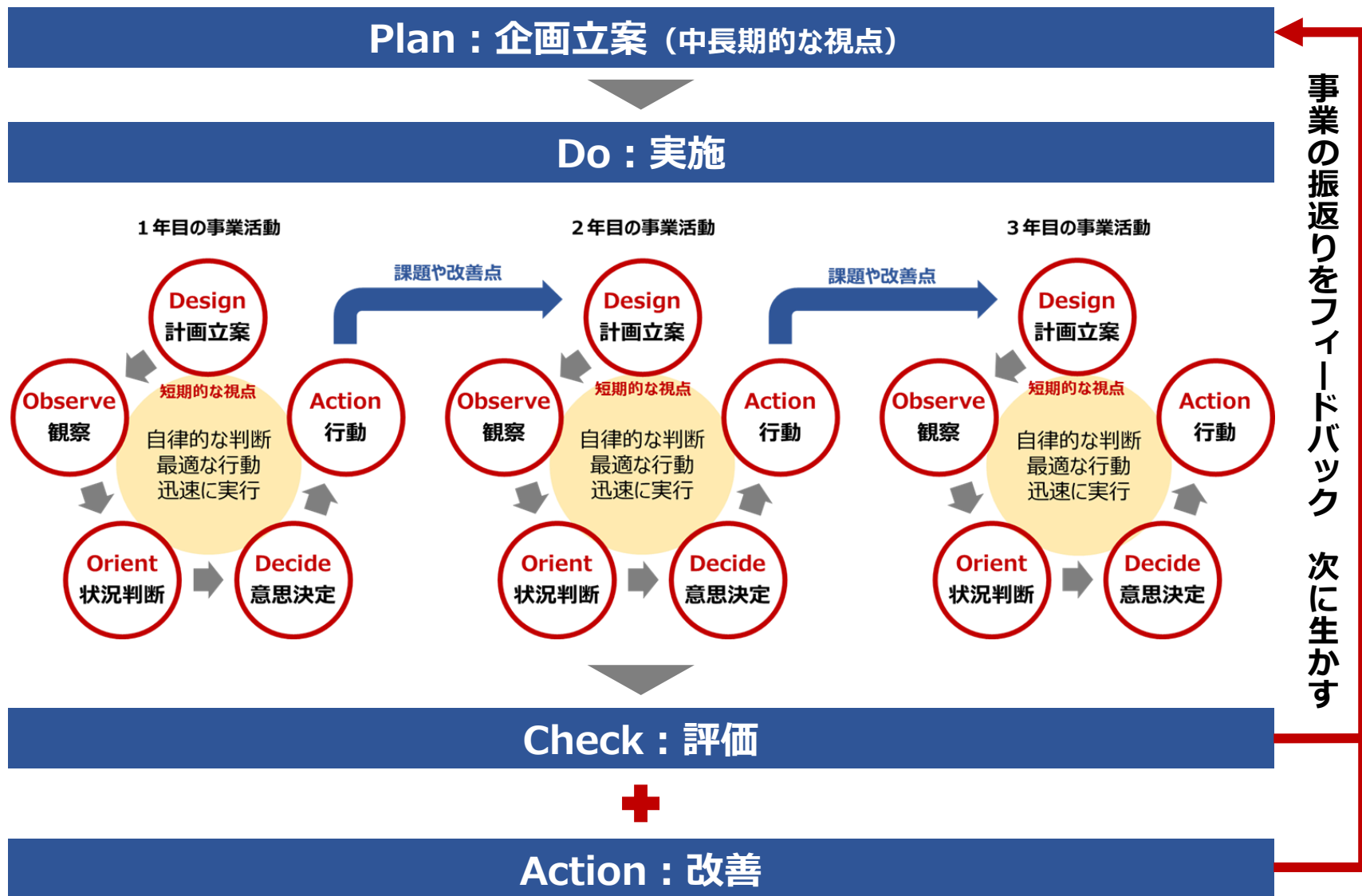
現場重視のOODAループに「D」を加えることで、組織の方向性と現場での活動のズレが少なくなります。

「D」でデザインするのは、詳細な計画ではなく、大まかな計画です。その計画内であれば、現場は自由に行動ができるため、OODAのスピード感が損なわれることはありません。

今回の見直しでは、PDCAとD-OODAのハイブリット式で事業活動を実施する狙いもあります

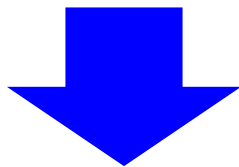
②評価サイクルを3年周期に～ PDCA と D-OODA のハイブリッド ～ 12

3年間の事業活動の結果をもとに、事業の方向性を見直す



今回の見直しによって

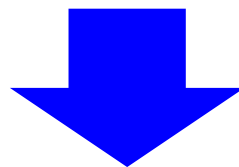
- 事務事業を単年ではなく、3年のスパンで捉えることにより、中期的な視点で事業推進を俯瞰的に検討することができる。
- 3年間を一区切りとして事務事業評価を実施することにより、一度立ち止まって事業を振り返ることができるようになる。
- 3年間の実績等を鑑み、事業の成果や効果が出ていないものについては、抜本的な見直しの検討や事業廃止を決断をするきっかけを作りだすことができる。
- 3年後の「あるべき未来」「なりたい姿」を設定することによって、計画的に事業推進することが可能となる。



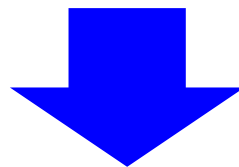
**職員の働き方・仕事への考え方の変革
戦略的・能動的に行動できる職員の育成**

これまでの手法

- 全ての事務事業について、行政評価経営者会議に諮り、「市の最終判断」を決定。
- 膨大な資料となり、十分に審議する時間の確保が困難。



**事務事業の性質に応じて
決定段階に差をつける**



**「市の最終判断」を
所管部課長の権限に委ねる**

③「市の最終判断」の決定について

15

簡易評価：政策的事業【義務】・施設維持管理等事業

評価者	評価上の役割
担当責任者 (事務担当者)	事業遂行に係る工夫点・事業成果及び課題・改善点、課題解決に向けた具体的な方策等をまとめる。
所管課長	「市の最終判断」（案）の作成。所管部長に報告。
所管部長	上記（案）の確認。差し戻しがないければ、「市の最終判断」が確定。
経営者会議	※基本的には取り上げない。

※「市の最終判断」について

- ・政策的事業【義務】については、法律等の変更がない限り、基本的には「現状のまま継続」を選択。
- ・施設等維持管理等事業については、維持管理手法等に大きな課題がない限り、基本的には「現状のまま継続」を選択。
- ・「更に重点化」「統合・縮小を検討」「休止・廃止を検討」といった事務事業の方向性を変更する場合は、経営者会議に諮る。

③「市の最終判断」の決定について

16

詳細評価：政策的事業【任意】

評価者	評価上の役割
担当責任者 (事務担当者)	自己判定の実施（妥当性・有効性・効率性の観点から）。
所管課長	一次判定の実施（貢献度・重要度の観点から）。
所管部長	二次判定の実施。「市の最終判断」（案）の作成。
経営者会議	※審議する事務事業は次ページのとおり

経営者会議で審議する事務事業

- ① 行政評価委員会に諮られた事務事業
→自己判定・一次判定の結果を踏まえ、所管部長が選定したもの。

【選定基準】

- 自己判定・一次判定において、いずれかの項目でC以下の判定がある場合は、外部評価を必須とする。
- 二次判定において、「更に重点化」「業務改善が必要」と判断された場合は、必要に応じて外部評価に諮る。
- 二次判定において、「統合・縮小を検討」「休止・廃止を検討」と判断された場合は、外部評価を必須とする。
- その他所管部長が外部評価が必要と判断した場合

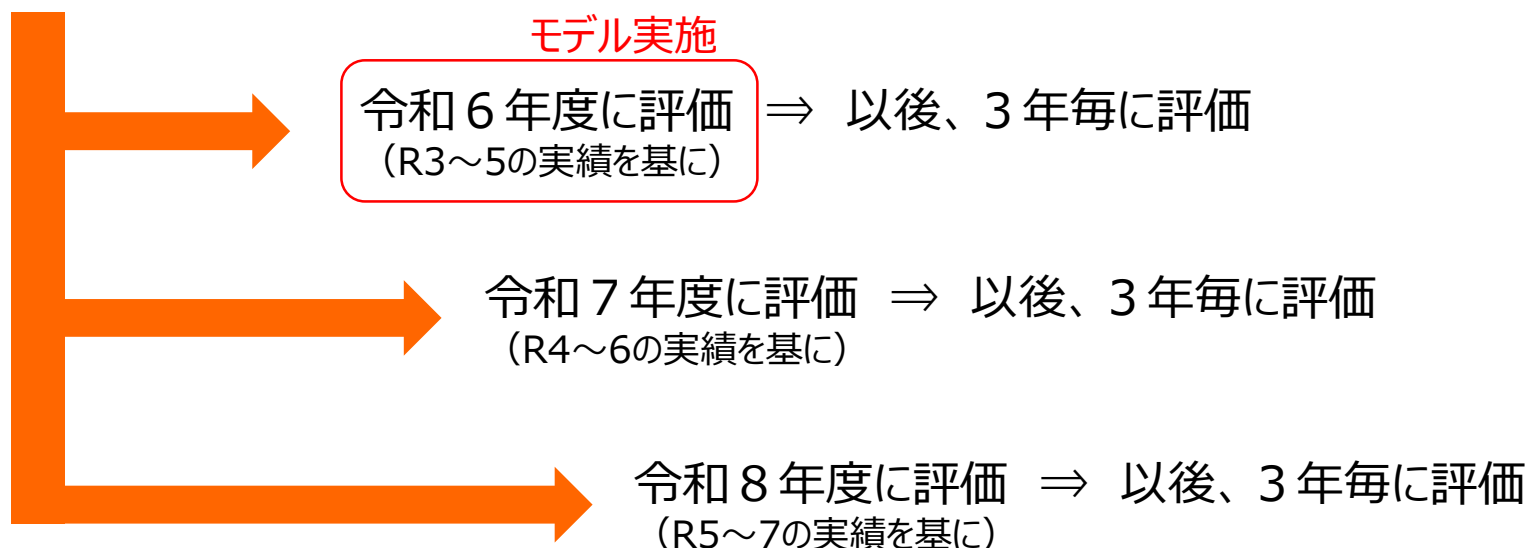
- ② 行政評価委員会に諮られなかった、「更に重点化」と判断された事務事業

事務事業の方向性が変わるものを審議

※ 二次判定において、「業務改善が必要」「現状のまま継続」「休止・廃止が決定」とされた事務事業については、経営者会議で報告・追認のみとする。

今回の見直しによって、以下のとおり、各年度における事務量が軽減される見込みです。

全事務事業（約570事業）



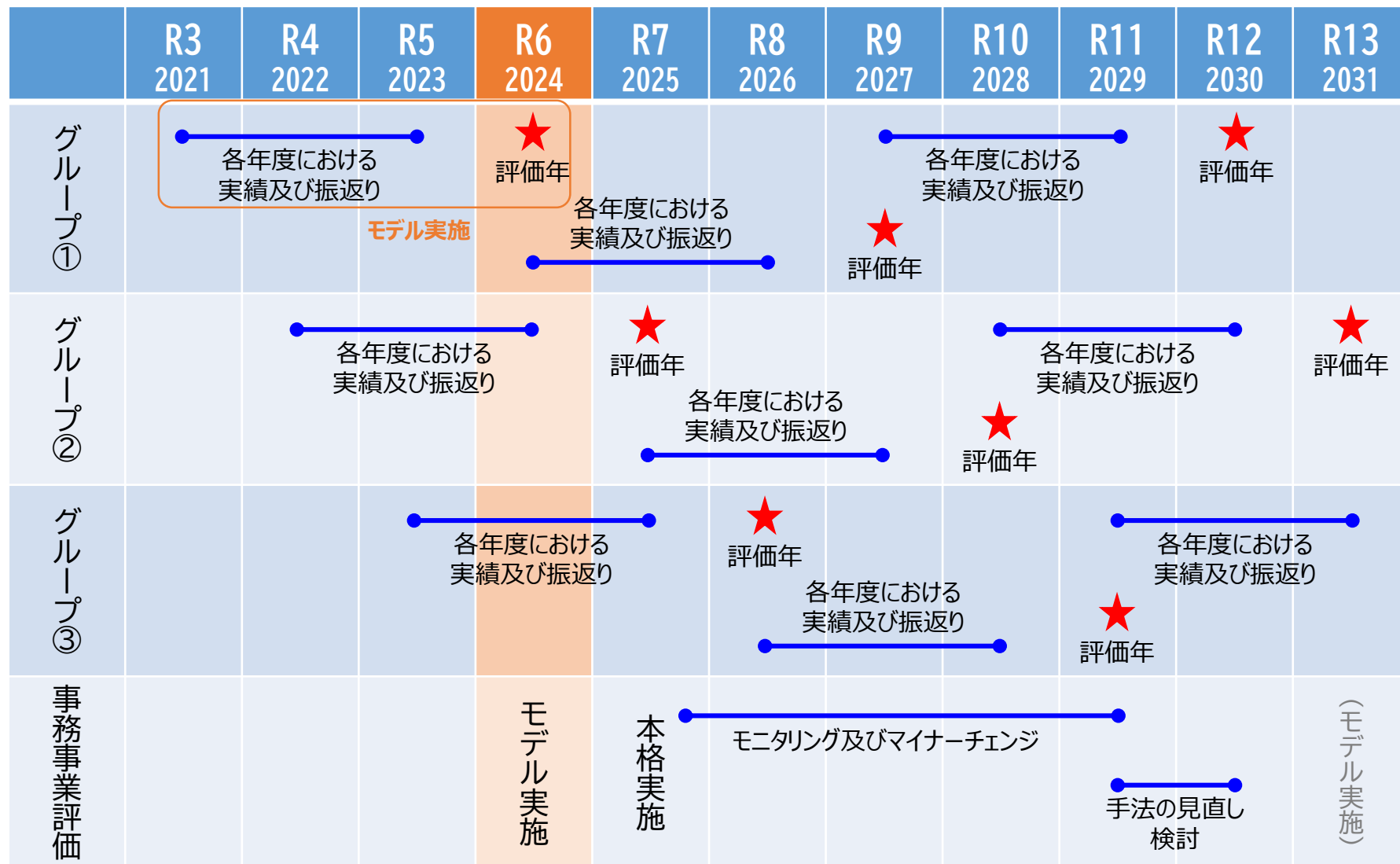
各年度で事務事業評価を実施する事業は、

3 分の 1 以下！！

一つ一つの事務事業に向き合う時間をより多く確保できるようになります

【イメージ】今後の評価サイクル

19





行政評価制度が担っている
目的やねらいを損ねない



各年度における事務負担の軽減を図る
(ワークライフバランスへの配慮)



職員一人一人が担当する事務事業に
真摯に向き合う時間を確保する

