事務事業評価の見直し（案）

～より良い事務事業評価を目指して～

2024.7.3　第1回行政評価委員会

企画振興部企画政策課

本市の行政評価について

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。

本市の行政評価について

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。

これまでの事務事業評価

【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。

見直しのポイント

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、運用に係る課題が出てきているのも事実です。
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、
制度見直しの声も上がっています。

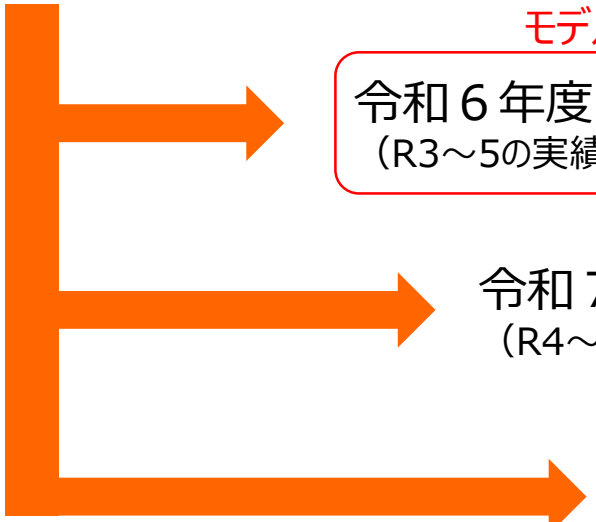
職員一人一人が担当する事務事業に真摯に向き合い、評価できる仕組みを構築するため、
令和6年度に新たな事務事業評価の手法を試験導入します。

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課長の権限に委ねるようにします

見直しのポイント

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）



モデル実施

令和６年度に評価 ⇒ 以後、３年毎に評価
（R3～5の実績を基に）

令和７年度に評価 ⇒ 以後、３年毎に評価
（R4～6の実績を基に）

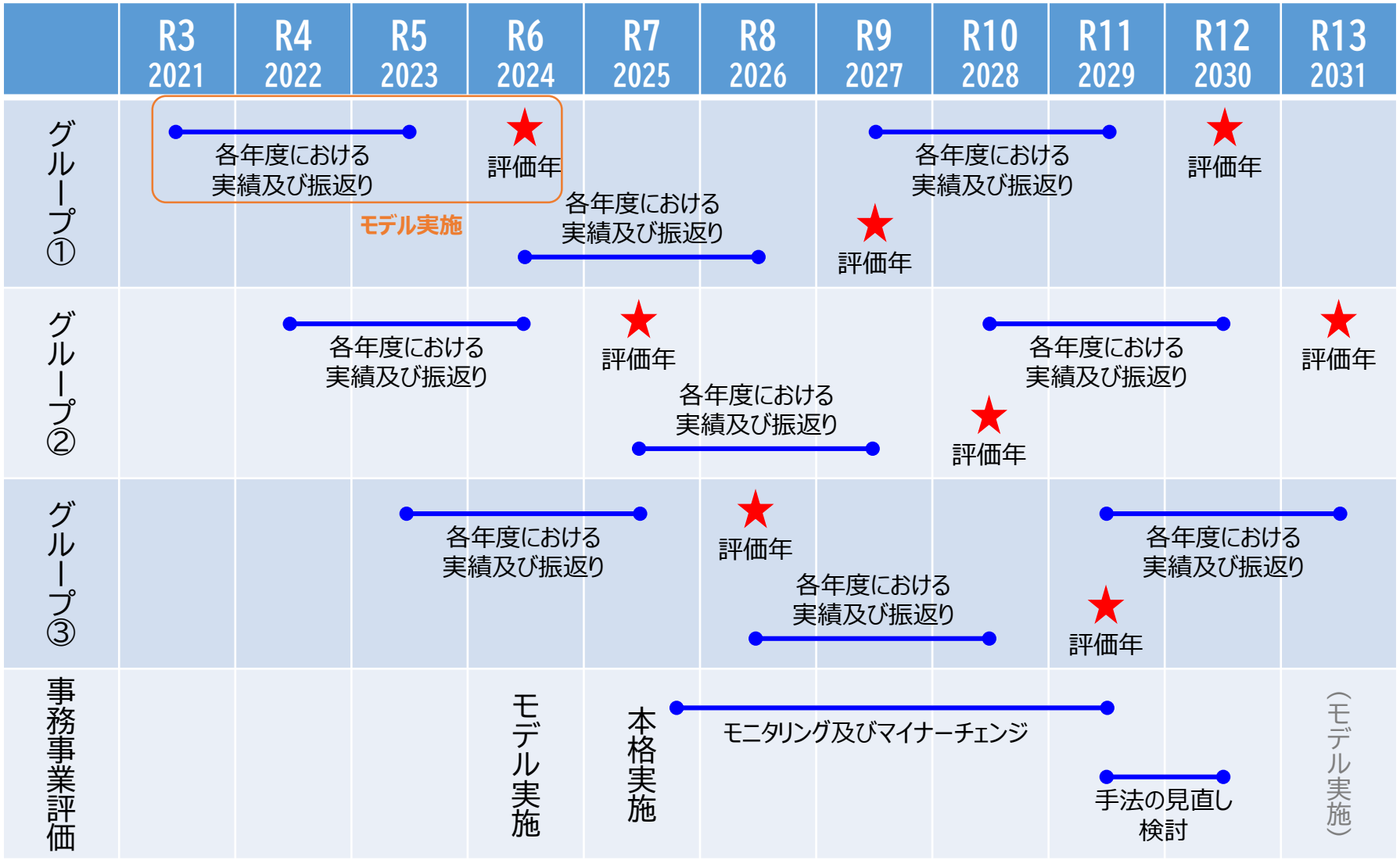
令和８年度に評価 ⇒ 以後、３年毎に評価
（R5～7の実績を基に）

各年度で事務事業評価を実施する事業は、

３分の１以下！！

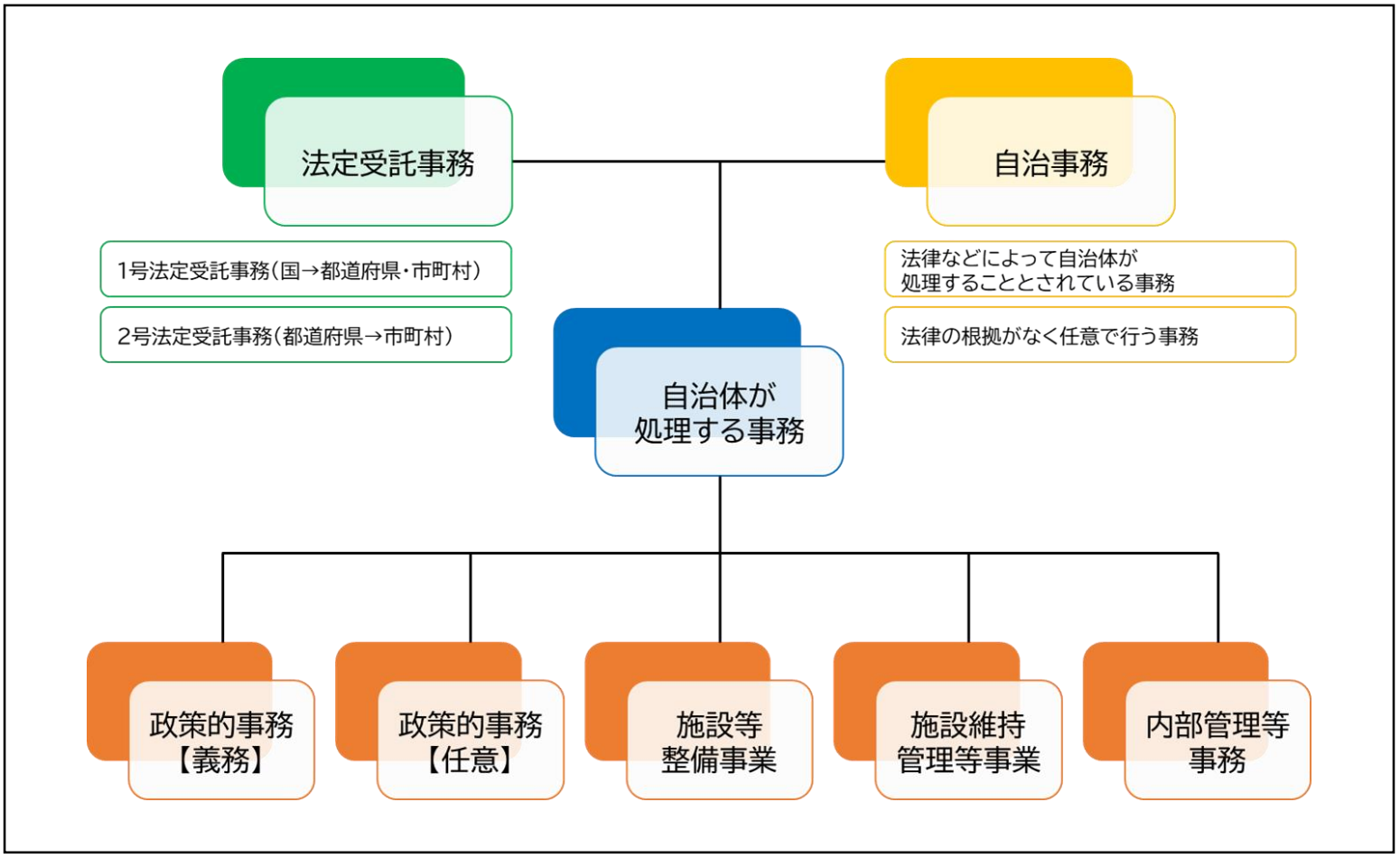
一つ一つの事務事業に向き合う時間をより多く確保できるようになります

今後の評価サイクル


R3 2021
R4 2022
R5 2023
R6 2024
R7 2025
R8 2026
R9 2027
R10 2028
R11 2029
R12 2030
R13 2031
グループ①
各年度における実績及び振返り
評価年
モデル実施
各年度における実績及び振返り
評価年
各年度における実績及び振返り
評価年
グループ②
各年度における実績及び振返り
評価年
各年度における実績及び振返り
評価年
各年度における実績及び振返り
評価年
グループ③
各年度における実績及び振返り
評価年
各年度における実績及び振返り
評価年
各年度における実績及び振返り
事務事業評価
モデル実施
本格実施
モニタリング及びマイナーチェンジ
手法の見直し検討
（モデル実施）

事務事業評価のタイプ分け

事務事業の性質から、次の５種類に分類します。



事務事業評価のタイプ分け

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、執行方法や支出額等の基準が定められているため、市に裁量の余地がないソフト事業	政策【義務】
政策的事業【任意】	• 法令等によって実施が義務付けられているが、実施に当たっては市に裁量の余地があるソフト事業 • 市が自主的に実施する市民サービスに係るソフト事業で、以下の各事業に該当しないもの（指定管理施設の管理運営事業を含む）	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（指定管理施設の管理運営事業を除く）	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

評価サイクルと事務事業評価シートの構成項目

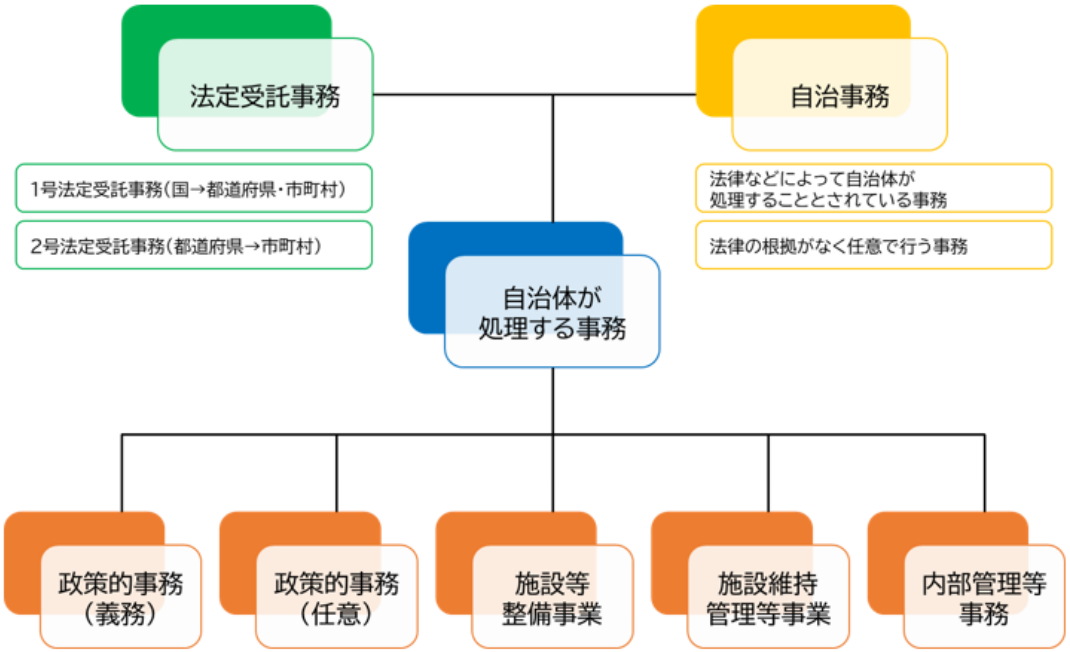
<table>
<tr><th>事業タイプ</th><th>評価
サイクル</th><th>評価種別</th><th>事業費及び
財源内訳</th><th>活動指標</th><th>成果指標</th></tr>
<tr><td>政策【義務】</td><td>3年毎</td><td>簡易評価</td><td>○</td><td>○</td><td>×</td></tr>
<tr><td>政策【任意】</td><td>3年毎</td><td>詳細評価</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr>
<tr><td>重要事業として
設定された事業</td><td>3年毎</td><td>詳細評価</td><td>○</td><td>○
※事業進捗を毎年報告</td><td>○</td></tr>
<tr><td>維持管理等</td><td>3年毎</td><td>簡易評価</td><td>○</td><td>○</td><td>×</td></tr>
<tr><td>施設等整備
内部管理等</td><td colspan="5">評価不要（シート作成もなし）</td></tr>
</table>

※ 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。

※ 評価周期の間で休止・廃止となった場合は、その時点で評価を実施する。また、新規事業については、予算計上時に事前評価を実施し、１年目終了時に評価を実施する**【要検討】**。

事務事業評価のタイプ分け



令和５年度事務事業

180 事業	232 事業	26 事業	54 事業	74 事業
31.7%	40.9	4.7%	9.6%	13.1%
全 568 事業　／　更に重点化 10 事業				

令和４年度事務事業

150 事業	254 事業	24 事業	57 事業	85 事業
26.3%	44.6%	4.2%	10.0%	14.9%
全 570 事業　／　更に重点化 26 事業				

詳細評価：評価段階と評価者

政策的事業【任意】

評価段階	評価者	評価項目						
		妥当性	有効性	効率性	※	貢献度	重要度	総合評価
自己判定	担当責任者（事務担当者）	○	○	○	○			
一次判定	所管課長	上記の内容を受けて ⇒				○	○	
二次判定	所管部長	上記の内容を受けて ⇒						○
経営者会議	経営層	上記の内容を受けて ⇒						審議確定

※ 事業遂行に係る課題及び改善点、課題解決に向けた方策等

簡易評価：評価段階と評価者

政策的事業【義務】・施設維持管理等事業

評価段階	評価者	評価項目	
		事業遂行に係る課題及び改善点、課題解決に向けた方策等	総合評価
自己判定	担当責任者（事務担当者）	○	
一次判定	所管課長	上記の内容を受けて ⇒	○
二次判定	所管部長	上記の内容を受けて ⇒	協議確定
経営者会議	経営層		報告のみ

※ 総合評価について

・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

自己判定における評価項目（妥当性・有効性・効率性）

事務事業の担当者が【妥当性・有効性・効率性】の観点から、４段階で判定します。

５段階評価から４段階評価に変更するメリット

少子超高齢化・人口減少社会とされる現代社会においては、複雑多岐にわたる社会課題が次々と生まれ、地方自治体は待ったなしの状況にあります。
新たな社会課題に柔軟に対応し、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネなど）を効果的に投入するためにも、これまでの『当たり前』を疑い、事務事業の「統合縮小」「休廃止」を決断する勇気を今以上に持たなければなりません。

伊予市の財政余力を鑑みても、あいまいな評価で決断を先延ばしにできる状況では決してないはずです。

４段階評価に変更することで、中間の選択肢が排除され、事務事業の「良い」「悪い」がはっきりと現れるようになります。
成果が評価にダイレクトにつながる、シビアで正確な事務事業評価が期待されます。

自己判定における評価項目（妥当性）

➢ 目的の妥当性

評価点	判定基準
4	上位施策の達成に不可欠な事務事業であり、事業の目的を見直す必要はない
3	上位施策の達成に必要な事務事業であり、事業の目的を見直す余地が少ない
2	上位施策の達成に必要な事務事業であるが、事業の目的は検討の必要がある
1	上位施策の達成に向け、事業の目的は見直しが必要である

➢ 市民ニーズ・社会ニーズへの対応

評価点	判定基準
4	市民ニーズ・社会ニーズの有無に関わらず、実施する必要がある
3	全体的な市民ニーズ・社会ニーズが増加傾向にある
2	全体的な市民ニーズ・社会ニーズが現状維持傾向にある、又は、市民ニーズ・社会ニーズが限定的である
1	市民ニーズ・社会ニーズが減少傾向にある、又は、市民ニーズ・社会ニーズが曖昧である

自己判定における評価項目（妥当性）

➢ サービス主体の妥当性

評価点	判定基準
4	本事業は市が直営で実施すべきものである
3	本事業の一部又は全部に民間活力を導入すべきで、適切に導入している
2	本事業の一部又は全部に民間活力を導入すべきで、導入の範囲に検討の余地がある
1	本事業の一部又は全部に民間活力を導入すべきだが、導入できていない

【評価点ランク】

それぞれの観点における評価点の合計を基に決定する。

評価点ランク	**S**	**A**	**B**	**C**	**D**
評価点の合計	12～11	10～9	8～7	6～5	4～3

自己判定における評価項目（有効性）

➢ 成果指標の達成状況

評価点	判定基準
4	目標を上回って達成できた（100%以上の達成）
3	概ね達成できた（80%以上の達成）
2	やや達成ができなかった（50%以上の達成）
1	達成できなかった（50%未満の達成）

➢ 成果向上の可能性

評価点	判定基準
4	既に相応の成果を得ているが、今後も成果向上の余地がある
3	成果向上が期待でき、事業継続の必要がある
2	成果は低調であるが、手法等の改善によって成果向上の余地がある
1	今後の成果向上は見込めない

自己判定における評価項目（有効性）

➢ 市民等への影響

評価点	判定基準
4	本事業がなくなると、不特定多数の市民・団体等に重大な影響がある
3	本事業がなくなると、特定の市民・団体等に重大な影響がある
2	本事業をなくしても、市民・団体等への影響は少ない
1	本事業をなくしても、市民・団体等への影響はほとんどない

【評価点ランク】

それぞれの観点における評価点の合計を基に決定する。

評価点ランク	**S**	**A**	**B**	**C**	**D**
評価点の合計	12～11	10～9	8～7	6～5	4～3

自己判定における評価項目（効率性）

➢ 手段の最適性

評価点	判定基準
4	現状では最善の手段であり、他の手段を検討する必要はない
3	他の手段もあるが、現状の手段が望ましく、改善の必要性は低い
2	現状の手段が望ましいとは言えないため、他の手段も検討すべきである
1	現状の手段ではなく、他の手段に変更すべきである

➢ コストの最適性

評価点	判定基準
4	コストの削減・効率化の成果により、これ以上、改善の余地はない
3	コストの削減・効率化を適切に進めており、改善の必要性は低い
2	コストの削減・効率化に努めているが、成果が十分ではないため、積極的な改善が必要である
1	コストの削減・効率化の成果が全く得られておらず、抜本的な改善が必要である

自己判定における評価項目（効率性）

➢ 受益の最適性

評価点	判定基準
4	事業の性質上、受益者負担を求めるものではない
3	公平なサービスを提供し、適正な受益者負担を求めている
2	ある程度の公平なサービスを提供しているが、受益者負担には見直しの余地がある
1	対象者に偏りがあるなど公平なサービスとはいえない、又は、ある程度の公平なサービスを提供しているが受益者負担をしていない

【評価点ランク】

それぞれの観点における評価点の合計を基に決定する。

評価点ランク	**S**	**A**	**B**	**C**	**D**
評価点の合計	12～11	10～9	8～7	6～5	4～3

一次判定における評価項目（貢献度・重要度）

自己判定の結果を踏まえ、所管課長が【貢献度・重要度】の観点から、５段階で判定します。

貢献度

判定区分		判定基準
S	非常に高い	市政全体の成果向上に与える影響が、非常に高い事務事業
A	高い	上位施策の成果向上に与える影響が、高い事務事業
B	普通	上位施策の成果向上に一定の影響をもつ事務事業
C	低い	上位施策の成果向上に直接的な影響は弱い事務事業
D	非常に低い	当初位置付けた必要性が薄れており、事業推進が期待できない事務事業（既に休止・廃止が決定している事務事業を含む）

一次判定における評価項目（貢献度・重要度）

重要度

判定区分		判定基準
S	非常に高い	市政全体からみても、重要度が非常に高いと判断される事務事業（自然災害等の緊急事態に対応する事務事業も含む）
A	高い	上位施策の視点からみても、重要度が高いと判断される事務事業
B	普通	上位施策の貢献度も踏まえ、目標の達成に向けて現状の計画に沿って推進していく事務事業
C	低い	上位施策の貢献度も踏まえ、統合・縮小を検討すべき事務事業
D	非常に低い	上位施策の貢献度も踏まえ、休止・廃止を検討すべき事務事業（既に休止・廃止が決定している事務事業を含む）

※各項目でＳ、Ｃ、Ｄを選択した場合は、一次判定者のコメント入力を必須とする

二次判定（施策を踏まえた総合評価）

自己判定・一次判定の結果を踏まえ、事務事業の今後の方向性（案）を判定します。

判定区分		判定基準
1	更に重点化	• 現状のサービス内容（供給量）では不十分であるため、更に重点化し、事業規模を拡大する
2	業務改善が必要	• 事業内容・実施手段の見直しなど、業務改善によって成果の向上を図る必要がある
3	現状のまま継続	• 現在のサービス内容（供給量）のまま、事務事業を継続実施する
4	統合・縮小を検討	• 他の事業と統合または事業規模の縮小を検討する
5	休止・廃止を検討	• 優先度やニーズ等の必要性が低いため、事務事業の休止を検討する • 目的を達成したため、事務事業の廃止を検討する
6	休止・廃止が決定	• 既に事業の休止・廃止が決定しており、関係団体等と調整が必要な段階

※１、２、４、５については、二次判定者のコメント入力を必須とする

外部評価について

自己判定・一次判定の結果を踏まえ、**所管部長が**行政評価委員会に諮る事務事業を選定します。

【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

外部評価のポイント

市役所の組織を５つのグループに分けて、各グループから選定してもらいます

総務課　財政課　危機管理課　税務課
中山地域事務所　双海地域事務所

土木管理課　農林水産課　農業振興課
商工観光課　都市整備課　環境政策課
上下水道課　農業委員会事務局

福祉課　子育て支援課　長寿介護課
健康増進課　市民課

学校教育課　社会教育課

企画政策課　地域創生課　会計課
議会事務局　監査委員事務局

各グループから３つ程度、
全体で約15事務事業を選定。
※年間最大数を20事務事業まで

経営者会議による市の最終判断

二次判定の結果や行政評価委員会の結果を踏まえ、事務事業の今後の方向性を決定します。

判定区分		表示
1	更に重点化	重点化
2	業務改善が必要	業務改善
3	現状のまま継続	現状維持
4	統合・縮小を検討	統合縮小
5	休止・廃止を検討	休廃止
6	休止・廃止が決定	

【参考】二つのマネジメントサイクル ～ PDCA と D-OODA ～

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。

Plan（企画立案） → **Do**（実施）
→ **Check**（評価） → **Action**（改善）

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、次々と生まれく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。

【参考】二つのマネジメントサイクル ～ PDCA と D-OODA ～

『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。

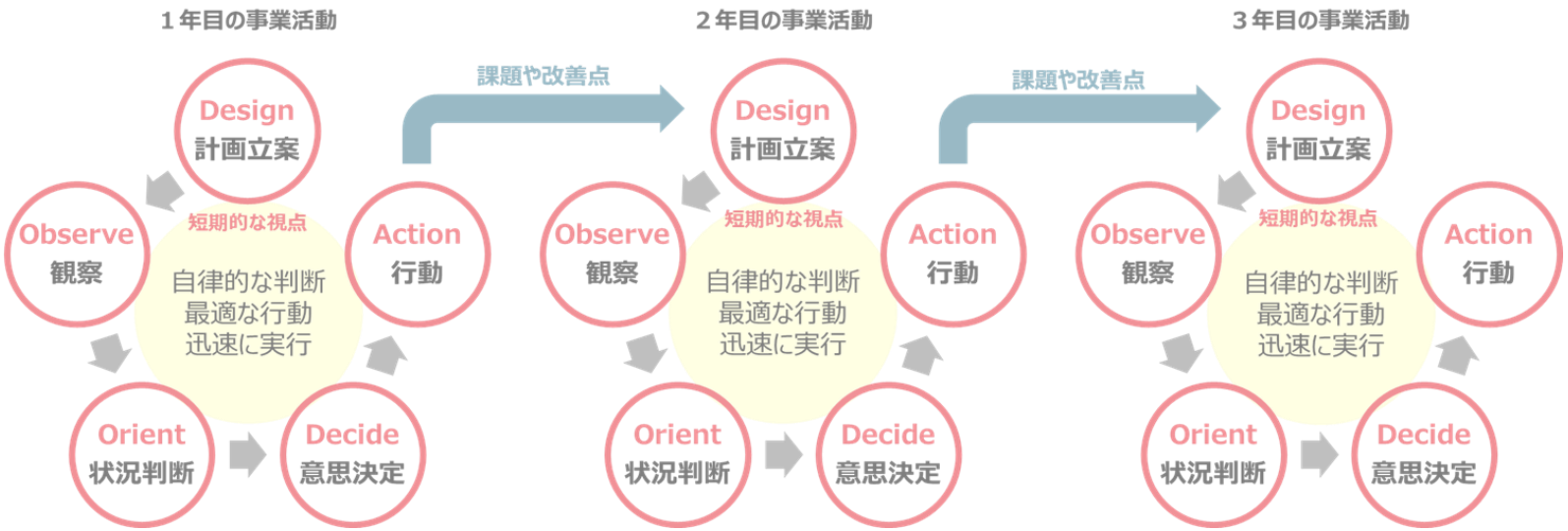
今回の見直しでは、PDCAとD-OODAのハイブリット式で事業活動を実施する狙いもあります

【参考】二つのマネジメントサイクル ～ PDCA と D-OODA ～

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

Plan：企画立案（中長期的な視点）

Do：実施



Check：評価

＋

Action：改善

事業の振返りをフィードバック　次に生かす

今年度の外部評価について

今年度の外部評価は、見直しによって新しくなった事務事業評価シートを用いて、事務事業評価の**【モデル実施】**を行います。

５つのグループから、以下の事務事業を所管部長が選定します。

- 詳細評価３事業　・・・　**政策的事業【任意】**
- 簡易評価３事業　・・・　**政策的事業【義務】・施設維持管理等事業**

今年度の行政評価委員会において、皆さまに審議いただく事務事業は、詳細評価を実施する**政策的事業【任意】の15事業**となります。

上記事業について、令和３～５年度の実績を基に令和６年度に評価するという体で、これまで同様に、実際に事務を担当する職員からの説明を受け、皆さまからそれぞれの視点で御意見等を頂くように考えています。

なお、簡易評価の15事業についても、シートを確認いただき、皆さまから御意見を頂きたく考えています。

今年度の行政評価委員会における審議の視点

現在、各所管において、過年度の入力内容を転記したり、参考にしたりして新しい事務事業評価シートを鋭意作成しています。

見直し後の【３年を一つのサイクル】とする新しい事務事業評価シートに、各年で実施していたシートの内容を事後的に入力する項目もあるため、入力内容が十分でなかったり、うまく入力できていなかったりすることが考えられます。

今年度の外部評価では、新しい事務事業評価シートが

当該事業の内容を正しく把握するのに十分な項目が備わっているか
３年間の事業成果を評価、判断できる項目が備わっているか
市民目線で分かりやすいシートになっているか

という視点をメインに御確認いただき、御意見を賜りたく存じます。