

令和5年度 第8回 伊予市行政評価委員会 会議録

日 時：令和6年2月14日（水）18時20分～19時45分

場 所：伊予市庁4階大会議室

出席者：妹尾克敏委員長、西田和真副委員長、倉澤生雄委員、戸田雅博委員、楠本
亜由美委員、山邊彰三委員

事務局：企画振興部企画政策課（向井・曾我部）

傍聴者：なし

1 開会

会議の成立を確認した。

2 議事

(1) 【報告】令和4年度事務事業・施策評価最終結果について

(2) 事務事業評価の見直し（案）について

(3) その他

3 閉会

(1) 【報告】令和4年度事務事業・施策評価最終結果について
(事務局)

令和4年度事務事業・施策評価の最終結果について説明する。

まず、「令和4年度事務事業における 行政評価結果 報告書」をご覧ください。表紙をめくると、右側のページに報告書の見方というページを設け、各項目の説明を記載している。さらにページをめくると、見開き2ページが1セットとなっており、左側から担当課、自己判定から最終評価までの判断を記載し、それに付随するコメントがある場合は右側の偶数ページに記載している。全568事務事業の評価の一覧となっている。

1ページのNo.2広報区長会事業の外部評価の欄に、「別冊P1のとおり」とある。資料「別冊 令和5年度外部評価結果」をご覧ください。資料の1ページ目に、この事業に係る外部評価結果が記載されているということである。内容については既に確認いただいた内容であるが、最初の資料と合わせるため、事業を並び替えて製本している。

次に、「令和4年度施策評価」について説明する。第2次伊予市総合計画で定められた基本方針に基づく24施策ごとの成果指標を掲げ、年度ごとの進捗及び結果分析を行い、次年度に引き継ぐことにしている。

資料の1、2ページをご覧ください。各施策を構成する事務事業評価をベースとして、施策としての評価や進捗状況を明らかにしたものとなっている。

以上の3つの報告書を最終結果として、令和5年11月16日に開催された市議会全員協議会で報告した。3人の議員から意見があり、詳細については、本日配布の「12月伊予市議会 報告状況」をご覧ください。行政評価の手法や在り方についての意見のみ紹介する。

議員Aから、行政評価に諮る事業の選定について、新規事業については事業開始から3～5年を経過した後に外部評価に諮ってはどうかという意見があった。

この点については、新規事業の一定期間での見直しは必要であり、特に市の裁量で廃止又は重点化などが決められる事業は一定のスパンで事業効果の検証をする流れを検討したいと答弁している。

議員Bから、事務事業評価に係る職員への負担について意見があった。

この点について、事務事業評価は担当職員が日々の業務に上乗せで対応しており、これに加えて事業内容や課題等を検討する過程で協議等も行っているため、相応に時間を要している。職員の負担が大きくなっているため、事務事業評価を限定的に実施するなど、できるだけ職員負担も考慮できる形に改正したいと答弁している。

この答弁に対し、職員のワーク・ライフ・バランスへの配慮も必要であり、早々に事務事業評価の圧縮に取り組みながらも、緩みの出ないルール作りについて要望

があったため、現行の評価制度を運用しながら、プラスアルファで制度の見直しを図るとなれば、全庁的に負担が増加することになるため、令和5年度事務事業については一時休止した上で新たな仕組みに移行するようにしたいと答弁している。

議員Cから、本市の行政評価は市職員だけでは廃止・縮小という判断がしづらいため、外部の視点で判断してもらうのが狙いの一つであった。事務事業評価に係る時間と労力の負担は膨大であり、費用対効果の点ではうまくいっていないと思われる。事務事業評価の継続について、現時点での方向性を示してもらいたいとの意見があった。

この点については、近年、個別法に基づいて個別計画が策定される中でKPI（重要業績評価指標）を設定し、事業の進捗管理・効果検証を行う流れになっており、その一部が行政評価とも重複するため、他自治体では行政評価制度そのものを廃止しているケースもある。本市の行政評価は継続事業でなかなか廃止にできなかったり、効果も上がっていかたりする事務事業を、客観的な視点で外部委員に指摘を頂いて廃止に向けた流れを作り、予算の付け替えによって効果的な事業に切り替えるサイクルをつくるために必要であると考えている。

行政評価制度の見直しを実施するが、今後も制度を運用する中で事務事業の選別をしていきたいと答弁している。

以上が3人の議員から頂いた質問や意見である。質疑の後、滞りなく受理され、その後ホームページで公開していることを報告する。

（2）事務事業評価の見直し（案）について （事務局）

本日配布の資料をご覧いただきたい。本市の行政評価制度は平成19年度にスタートしており、本年で19年が経過する。現在、制度の見直しを進めており、事務局の基本的な考え方がまとまったため、現時点のたたき台について説明し、御意見・御感想を頂きたい。

～資料に基づき、事務局から説明～

以上、事務事業評価の見直しに係る基本的な考え方である。この内容で見直しを図り、事務事業評価シートも新しいものにしていく。次年度に提示して、改めて審議いただきたい。

来年度1年間で見直しを行い、最終的には制度として本運用を目指したいと考えている。令和5年度の手続きについては、現行の事務事業評価を一旦休止とし、

見直し案に沿った形で実証的に実施する。各部からモデル事業を部長の視点で選定してもらい、それらを新しいシートにおいて評価する限定的な形となる予定である。その過程でシートの不備等もあると思うため、委員の皆さんから御意見を頂いて、ブラッシュアップしていきたい。

(委員長)

事務局から説明があった内容について、各委員から御意見・御感想を頂きたい。

(委員)

来年度は所管部長がピックアップした事業を見直し案の考え方に沿った事務事業評価シートに入力し、行政評価委員会で検討を加えていく形となるのか。その場合、どのくらいの事業数を想定しているのか。

(事務局)

市役所には六つの部がある。各部から三つずつ出してもらおうと 18 事務事業となり、例年実施している外部評価と同数程度となる。

(企画振興部長)

補足する。先ほど6部と説明したが、議会事務局や会計課等も含まれるため、評価に該当しない場合もある。可能な限り、評価事業を出してもらおうと考えているが、できない場合は事務事業数の多い部から追加で出してもらおうことも検討したい。

(委員)

事務事業を分類して評価にアクセントつけるのは、きっと良い方向だと思う。政策的事業（任意）に約 230～250 が仕分けされている。これを評価周期の3年で割るとのことなので、1年間で評価する事務事業数は従来から減るだろう。ただ、実際に評価してみないと何とも分からない。本当に職員の負担が軽減されるのかは、現時点では判断できない。

また、新規事業の事前評価は、具体的にどのような感じで実施するのか。まず、新規事業はどのくらい出てきそうなものなのか。

(事務局)

例えば、新型コロナウイルス感染症対策の関連事業といった、交付金や補助金のメニュー等で増えるものについては、取扱いが難しいところがある。感覚的には、例年、約 20～30 件の新規事業はあるだろう。

事前評価では、予算計上の段階で KPI を設定して、1年後にはどの程度の成果を目指すというのを明確にする必要があると考えている。これまでは、事業内容だけ説明しているような感じであったが、そうではなく成果指標をしっかりと設定して、その指標が正しいか正しくないかも含めて、財政課と協議しながら事務事業評価シートを途中段階まで作っていく。1年が終わった段階で実績を入力し、次なる方向性を検討できればと考えている。

(委員)

事務事業の評価と予算のリンクが非常に重要である。国の政策評価や他自治体の事例においても、なかなか上手くいっていない。事務事業評価が次の予算とリンクして初めて意味のあるものになる。そういう点では実施してみないと形がどうなるか分からないが、意識して実施するのは良い方向性だろう。

従来よりも指標設定にこだわるというのは、評価する側にとっても分かりやすくなると思われる。

(企画振興部長)

新規事業について補足する。例えば、集会所や消防詰所などの建築・建設であれば、1件ずつでカウントすることもあるため、細分化していくと当初予算では約50の新規事業が出てくると考えられる。これに加えて、補正予算対応の新規事業もあるため、年間では相当数の新規事業になりそうである。ただ、その中で政策的事務（任意）となると、もっと絞られるだろう。

(委員)

行政評価委員会では、過年度の内容をコピー&ペーストしたような事務事業評価シートが見受けられたり、評価項目において妥当性をあまり感じないものがA評価とされていたり、設定された指標をもっと具体的なものにすべきだという指摘があったと記憶している。

これらの課題を解決するため、新たな評価項目を設けるとともに、評価対象事業も政策的事務（任意）だけにすると理解したのでよろしいか。

(事務局)

政策的事務（任意）については、これまでに近い形でしっかりと指標も設定して、3年サイクルで事務事業評価を行う形を考えている。政策的事業（義務）と施設維持管理等事業については、事務事業評価シートを現行よりも簡素化し、実績報告が主な目的としたい。このような考え方で事務事業評価シートの作り込みをしていけたらと考えている。また、施設等整備事業及び内部管理等事務については、シートも作らない形にしたい。

(委員)

事務事業評価シートを見て感じたのは、全事務事業を評価するために多くの時間と労力をかけて職員はかなり大変だったのではないかということ。今回の改善によって、少しでも軽減されて、本来の業務に注力できるようになるのは非常によい。

新規事業の評価も3年ごとの評価になるのだろうか。新規事業についても評価対象のものはシートを作成するという認識でよいか。

(事務局)

新規事業については、予算折衝時に事務事業評価シートの途中まで作成する中で、設定された指標や事業実施の妥当性等が本当にあるものかを財政部局とも練り込んでいく形にしたい。1年間の事業実施後に、設定された指標が当初の予定どおり到達できているのか、そうでなければどこに問題があるのかを確認して方向修正していく。そして、1年目の評価後は3年ごとに評価するサイクルに合わせる予定である。

(委員)

今年度から委員として参加しており、事務事業評価シート自体が普段目にするものがないようなものであったため、読み解くのに時間がかかったという印象であった。今回の見直しでシート自体も改善されるということであるため、シートの分かりやすさも含めて、職員の負担が減るようになればよいと期待している。

(委員)

資料を見て、改善はすごくよいことだと思った。

事務局案について何点か確認させてもらいたい。まず、政策的事業（任意）の重要事業は誰がどのような過程で設定するのだろうか。

(事務局)

重要事業の設定は、伊予市としての最終判断が「さらに重点化」と判断された事業を想定している。最終判断は、市長を始めとする経営者層によってなされるものであるため、そのような取り扱いをしてはどうかと考えている。

(委員)

重要事業として選定された事業は事業進捗を毎年行うと説明があったが、どのような形になるのだろうか。

(事務局)

基本的には、事業の進捗状況を経営者層に毎年必ず報告するようにしたい。その中で、事業の方向修正も含めて、経営者層から意見を得られる仕組みを考えたい。

また、重要事業以外の事業は3年毎の評価時にホームページ等で公開する形をとるが、重要事業は毎年の進捗状況も市民に公開する形を考えている。進捗状況は事務事業評価シートを活用して行うため、設定された活動指標や成果指標が何パーセント達成しているのか、事業がどのように進んでいるのかという形で報告するようになるだろう。

(委員)

総合評価と関連してくるのだが、例えば「業務改善が必要」や「外部評価が必要」となった事業は、これを正そうとなっているにも関わらず、次の3年後まで評価を実施しない。つまり、どのように改善されたかというのが、即時で報告されな

いことになるのではないか。

(事務局)

御指摘の点については、事務事業評価シートの作り込みに関わってくるだろう。現時点の考えでは、現行のシート同様に担当者や所属長に当該年度における課題とそれを受けて次年度にどう取り組んだかを記載する欄を設け、しっかりと書き込んでもらおうと考えている。

また、前回の評価時に出された課題や事業の方向性についての対応もしっかりと検討してもらい、それらの内容も含めて3年後に評価する形としたい。

(委員)

改善が必要と評価されたにも関わらず、3年後の次の評価となるまでどのような対応をしているのか分からないのはいかがなものか。例えば、改善が必要となったものに関しては、その次の年に早期に改善がなされたことを明確に示す方がよいのではないかと個人的には思う。

また、休止・廃止となった場合は、その時点で評価を実施するとあるが、これは通常の評価と同じ内容となるのか。それとも、休止・廃止独特の評価となるのか。

(事務局)

休止・廃止については、二通りの考え方があり、休止・廃止を検討する段階と確定後の段階である。

検討段階については、行政評価委員会で事業内容などを報告し、委員の皆さまから廃止すべきという意見を頂けると次の段階に進みやすいため、これまで同様の形になるだろう。ただ、単年度のみ実施、既に休止・廃止が決定している事業については、委員の皆さまから意見を頂いても改善等を図ることができないため、あくまで報告という形としたい。

以上のような感じで、検討段階と確定段階でニュアンスを変えていけたらと考えている。

(委員)

休止・廃止となる事務事業については、なぜそうなったのか、何が要因なのかということが重要になってくるだろう。そう考えると、通常の評価シートとは記載内容が異なってくるのではないか。単純に同じような仕方で評価しても、休止・廃止の理由が正しく表出されるのか、その妥当性が検討できるのかということが気になった。

次に評価項目について。委員会を通じて私が指摘してきた内容であり、事務局案ではかなり明確になってきている。ただ、3と4の違いを表現する「概ね」という言葉が非常に気になっている。「概ね」とは、どの程度を指しているのだろうか。

(事務局)

評価項目の表現については、頭を悩ませたところであり、もう少し検討を加えたい。微妙なニュアンスがどうしても数字で書き切れない部分もある。

(委員)

私自身が評価しようと考えてもと、すごく悩むところである。

妥当でないという1の評価は出てくることはないだろう。常識的に考えて、何となく疑問があれば2になるのかなと思う。3と4は非常に悩ましくて、人によって判断が分かれるところだろう。何らかの基準を作ってもらいたいところであるが、難しいようであれば、それなりにうまく伝えてもらえればよいと思う。

次に、効率性の手段の最適性について。これも3と4の差がよく分からない。どのように考えればよいだろうか。

(事務局)

この点については、手段がベストなのかベターなのかという判断であるが、この点についても感覚値によって差が出てきそうである。

全ての項目で同様の課題があると思われるので、人によって判断が大きく変わらないように、組織として考え方を丁寧に説明していく必要があると考えている。

(委員)

全てを4段階で評価しているが、3段階のものがあってもよいのではないか。評価基準を増やしていけばいくほど、分かりづらくなってしまいうように思う。この点が評価する側の人間にとって一番負担が大きいところだろう。

点数の付け方が統一されていないと、最終的な評価が変わってしまう可能性がある。誰が評価しても一定程度同じようにできる仕組みを作ってもらいたい。

最後に、総合評価の青色に色付けしてあるのは、どういう意味か。

(事務局)

青色に色付けされているのは、外部評価案件となるもので、行政評価委員会で皆さまから御意見を頂くようにしたい。

(委員)

例えば、2の業務改善が必要と評価された事業は、本当に外部評価が必要ないのだろうか。また、現状のまま継続と内部評価されたものの妥当性は検討しなくてよいのだろうか。事務局の考えを教えてください。

(事務局)

2についても外部評価が必要と思うところもある。この点については、もう少し精査してよりよく評価できるような形を検討したい。

(委員)

私が指摘していることは少し細かい内容で、それを文章化するのは非常に難し

く、本当の意味での点数化できないところだと思われる。

ただ、一番気をつけてもらいたいのは、評価する人によって違いがなるべく生まれないようにすること。数値化するのが難しいのであれば、職員研修等を生かして統一目線を作ってもらえればよい。

(委員)

行政評価に携わるようになって9年目になる。伊予市の行政評価は、職員の負担感がすごくあると感じていた。

例えば、今年度の外部評価案件である広報区長会事業の1958万円のコストパフォーマンスは議論していない。結局のところ、SなのかAなのかは感覚的な判断に委ねられている。その結果、感覚的に良いか悪いかだけになって、本質的な議論ができていない。事業を評価する側がそれぞれのレベルで同じ感覚を持っていれば、結果的にコストパフォーマンスを細かく議論しなくてよくなるだろう。まずは、評価の基準や見方を各担当のところでしっかりとしてもらいたい。

評価の強弱はあるが、現状のまま570近い事務事業を毎年評価していこうとすれば、相当大変だろう。市民目線で見ても、事業の性質で評価の濃淡をつけてもよいと思う。

今回、事業の統合という新たな方向性が追加された。どういう形で運用されるかは分からないが、この点はよいと思う。

提案された内容のように事務事業評価を簡素化していかないと、市の職員が本来すべき業務に支障が出てくるだろう。そうなれば非常に大きな問題となる。見直しをかけるには、ちょうどよい時期になっているのではないか。

(委員長)

私は、全体として非常に洗練されてきたという印象を持っている。

先ほど指摘のあった、3年ごとの評価とその後の3年間をどうするのかということであるが、放置してるわけではなくて、やはりそれはチェックしているという前提で考える必要があるだろう。つまり、内部のチェックは毎年実施するが、事務事業評価シートとして評価に反映させるの3年サイクルにするという意味だと私は受け止めている。そうしなければ、行政評価自体に係る作業量・事務量は減らない。財政的には年々厳しくなり、マンパワーも下向きで減っていく中で、どうすればキープできるかということを考えれば考えるほど、今回提案のあった新たな物差が必要になってくると考えている。

政策的事業を義務と任意という分け方をしているが、それはそのまま予算的などころにも反映していく。義務的な経費として、どうしても出さざるを得ないものが出てくる。そちらを優先するあまり、任意的に展開しようと考えていた政策的な事業が、逆に圧縮されてしまうということがあっては困る。分かりやすく言うと、こ

の部分で伊予市らしさをどのように反映させるかというところになるのだろう。国や県の制度と機を一にしてやらざるを得ないのは、もうやらざるを得ないわけであり、義務的なものとして受け止めざるを得ない。それ以外のことについては、やはりどこでどのようなオリジナリティを発揮するかということ、一つの指標、一つの柱として考えていくことが必要になるだろう。

合併してかなりの月日が経過した。その中で施設整備や維持管理というのは言葉で言うのは簡単ではあるが、実際は非常にしんどいのだろう。指定管理に出している施設も含めて、公の施設として面倒を見続けなければいけないという考えを捨てて、全施設について検討をしてみてもどうだろうか。学校であっても統廃合しているのだから、それに関わってという考え方をしてもよいと思う。

人がいなくなる、お金が少なくなる。だから何もできないではないかと言ってしまったら、もう元も子もない。そういう中で何をやるか考えるのが新機軸だろう。

伊予市では他の自治体に先駆けて、自動運転バスの運行もしている。もう少し、いろいろな意味でアピールをし続けた方がよい。そういうメリハリをつけた上で、任意の政策的事業を見ていけばよいのだろう。

19年前のことを考えると、それはもう超速の進歩であり非常に驚いている。当時はああでもない、こうでもない時間があってなきが如き状態が常となっていた。既にそれが懐かしい記憶になっている。そういう意味では、伊予市の行政評価制度は進化しているのだろう。いつも言っているが、市町村レベルでこれだけ真正面に行政評価を受け止めて対処しているのは、そうはないと思っている。ロジックモデルやKPIといった言葉それ自体が独り歩きするのではなく、それらも伊予市のオリジナリティに裏打ちされたものとして定着させていけば、成果が自ずと現れてくるのではないかと期待している。

現場の職員にしてみれば、どれだけやらされ感を軽減できるかという一点に尽きるかも知れない。

(事務局)

委員の皆さんから貴重な御意見を頂いた。今年度の外部評価の中で、設定された指標が妥当ではないという意見が多数あった。この点の改善に向け、数年前からロジックモデルという考え方を職員に浸透させようとしている。今回、行政評価制度の見直しを図っているが、結局のところ運用するのは人である。論理的な考え方に基いて指標設定ができるように、指標の妥当性という観点を職員に落とし込めるように、しっかりとした研修もしていきたい。

行政評価に対してやらされ感のある職員が多いのも事実であるが、担当者としては非常に有効なツールであると考えている。地方自治体は非常に厳しい財政状況にあり、いかに工夫してお金と人を作っていくかという点において、行政評価は外せ

ない取組である。よりよく運用できるように、本日頂いた意見を元にブラッシュアップしていきたい。

次年度の日程について説明する。例年第1回目が7月上旬開催となっており、その頃を目途に検討したい。5月中旬頃に日程調整し、開催日を確定させたい。本年度同様に水曜日の18時30分から開催とさせていただきます。

(企画振興部長)

本日の委員会が今年度最後の委員会となるため、一言挨拶申し上げます。

委員の皆さんには、今年度8回にわたり慎重審議を頂きましたこと、厚くお礼を申し上げます。

今年度から委員構成が変わり、所管課を交えた外部評価の中でも様々な視点・新しい視点から御意見・御提言等を頂いた。事務局側の職員も大変有意義な時間を過ごすことができたと考えている。お陰様で経営者会議における協議及び事業方針の決定、市議会への報告等も無事に終了し、施策の方向性が定まった。

本日は行政評価制度の見直しに係る事務局案に対し、多くの意見を頂いた。職員の負担を軽減することによって、本来やるべき施策・事務事業にそのマンパワーを使っていく。予算も使っていく。そういうところにスイッチしていくことで、伊予市らしさを出し、特色ある事業も出てくるように思う。人口減少に伴い、自治体間競争が本当に厳しい時代になっている。対外的に積極的にアピールできる事業展開をしていきたいと考えているため、いかにして財源を作っていくか、マンパワーを確保していくかという点が大きな課題である。この行政評価委員会を中心に財政部局も交えながら、行財政改革の仕組みを作り上げるために努めたい。

そして、今年度をもって松山大学を勇退される妹尾委員長におかれては、平成19年5月10日の第1期行政評価委員会委員の委嘱から19年の長きにわたり、本市の施策への様々な御提言・御助言を賜ったことに、厚くお礼を申し上げます。引き続き、お元気で活躍されることを、伊予市職員一同心よりお祈り申し上げます。

最後に、次年度も引続き、市政に対して御意見、御提言を賜りますようお願い申し上げます、挨拶とさせていただきます。

(委員長)

19年間ということで、よくもここまで迷惑をかけつつ、やってきたなという思いでいっぱいである。

このような会議には市民の皆さんが各々の立場で参加しており、大学の教室や研究室では決して得ることのできない勉強をずいぶん長い間させていただいた。

私は他の自治体に行ったときも、行政評価は伊予市がトップバッター・トップラナーであるから、参考にしてはどうかと常々言ってきた。そのような前提を覆さないような制度の構築と運用に当たってもらいたいと願っている。

行政評価について、私のような素人に本当に長い間お付き合いいただき、改めてお礼申し上げます。