

令和8年度 第2回行政評価委員会 会議録

日 時：令和8年7月22日（水）18時30分～21時00分

場 所：伊予市庁舎4階大会議室

出席者：倉澤生雄委員長、山邊彰三副委員長、牧本公明委員、日野功委員、
上岡宏美委員、武内和治委員

事務局：企画振興部企画政策課（向井功・松田・向井英・丸橋）

傍聴者：5人

1 開会

会議の成立及び傍聴者が5人であることを確認した。

2 議事

（1）第1回会議録の確認

企画振興部長挨拶、協議事項として、休止・廃止が決定している事業について報告を行い、承認いただいた。最後に今後の委員会日程や進行を審議いただき、会を終了した。

会議録については、各委員において発言内容等に誤りがないか確認を行った後、伊予市ホームページへ掲載する。

（2）行政評価（外部評価）

（委員）

個別評価に入る前に1点確認したい。今回、事前質問を出した際の事務局の対応について気になった点がある。「時間がないから、時間厳守で」という点が強調されていた。事務局として時間を守ることは大事であるが、せっかく取り上げられたテーマをどこまできちんと議論し、今後の行政に活かせるかが最も重要であると考えている。議論すべき問題点があるにもかかわらず、すべてのテーマを同じ30分で区切って縛ることが、評価委員会の役割として本当に正しいことなのか。

（事務局）

審議時間については、事前に確認したとおり、1事業あたり30分、全体で1日2時間を目安に審議していただく方針としている。担当課への事実確認は、審議時間内ではなく事前質問として依頼し、できるだけ決められた時間内で終われるよう今回試験的に実施した。当然、事業内容によって議論が長くかかるものもあれば、短く終わるものもある。あくまで目安としての1事業30分であり、全体枠を2時間以内に終わらせたいという趣旨である。委員の意見を踏まえ、今後改善する余地はあると考えている。

（委員）

事前に質問項目を見ると気になる点が多数あり、事務局との打ち合わせでも時間が限られていることが強調されていたため、どこまで質問して良いのかわからなかった次第である。説明に理解した。

(委員長)

30分が目安ということで、それに近づけるよう委員長において時間を配分していくこともある。両立が難しいところもあるが、協力を願いたい。

(事務局)

担当課から概要説明を行った後、事前質問に対して担当課から回答のみ口頭で行う。その後、委員から意見を聴取し、最後に担当部長から総括を行う流れとする。

No. 1 関係人口創出事業【地域創生課】

(地域創生課)

本事業は、基本目標「参画協働推進都市の創造」、基本政策「市民が主役のまちづくり」に位置づけて実施している。人口減少に歯止めがかからない中、将来にわたって持続的な発展を遂げていくために、本市にゆかりのある人や企業との交流による新たな価値の創造、市内外におけるシビックプライドの醸成を目的とし、首都圏等における関係人口を創出するため、関東「ふるさと伊予市」やシティプロモーションを開催し、関係人口の増加を図るものである。また、総務省が推進し、令和9年4月からスタートする「ふるさと住民登録制度」を活用し、将来的な移住を見据えた活力ある伊予市の創出を目指す。これまで、伊予市を想起させるイベントや、伊予市出身の偉人（佐伯矩氏）にちなんだ大根・ジースターゼを活用した創作料理の提供などを行ってきた。今後は、より交流が活発になり、地域課題の解決や経済循環へ直結させる活動とするための意見をいただきたい。

事前質問の回答

1-1

関係人口の創出は総務省においても重要施策に位置づけられており、人口減少に歯止めのかからない現状において重要な事業であると考えている。仮に廃止した場合の影響は分かりかねるが、関係人口の創出に向けた取組は根気よく継続していく必要があると感じている。

1-2

関係人口の創出は人口減少に歯止めがかからない現在、市民サービスへの影響を抑えるために必要であると考えている。

1-3

民間が持つツールを活用することで経費を抑制しつつ、伊予市としての個性を出し、伊予市に興味関心を持っていただく事を意識して市が主体的にも関わるようにしている。また、民間事業者と行政が知見を共有することで新たなアイデアを生み出し、関係人口の創出に繋がるよう心がけている。

1-4

指標全てにおいて達成できていないこと、また本質的な成果は関係人口の獲得にある事から長期的視点に立って概ね達成できたこととしている。

1-5

参加者の満足度に関してはアンケート結果を数値化し算出したもので、定量的なものとなるよう工夫をしている。今後はこれのみを判断材料とはせず、関係人口の可視化を目指す事でより明瞭な判断となるよう努める。

1-6

市内事業者と都市部事業者の繋がりを創出する手段として、関係人口創出事業を実施している。地方と都市を混ぜ合わせる事で創出される事業や、事業に繋がる発想、将来に向けた可能性は、関係する方々にとって将来の発展を提供する機会創出にもなり得ると考えている。

1-7

現時点で変更改善する事によるメリットは少ないと考えているが、微調整は必要であると考えている。

1-8

関東「ふるさと伊予市」においては、参加費として1万円を頂戴している。うち7千円は提供する飲食代として、3千円は後日提供するお土産代として使用しており、その他運営にかかる費用を予算から支出している。

1-9

本事業は関係人口の創出を基本に、移住定住に繋がる機会を、都市部をはじめ、ひろく提供することで、人口減少に緩やかな歯止めをかけ、市民サービスの維持向上を目指すものであり、日頃から多様な考え方を柔軟に取り入れる事を心掛けている。伊予市の魅力を広く伝える事で、参加者の伊予市に対する理解を深め、将来の伊予市との関わり方を主観的に考えていただく事で、まちづくりに寄与できる人材を創出することにも繋げていきたいと考えていることから、当該評価となった。

1-10

関係人口の創出は、新たな市民を確保し、将来にわたって安定した人口規模を維持することにも繋がる重要な事業であると認識している。その推進においては、長期的な視点に立って市がリーダーシップを発揮し、市民がより良い未来を描くことができるまちづくりを目指している。指摘のとおり一次判定の重要度は、客観的な基準で判定できるものであることが求められ、関係人口の可視化など、指標の具体化に努める。

1-11

関係人口とは、観光・旅行者を表す「交流人口」、移住者・定住者を表す「定住人口」と異なり、拠点は地域外に置きながら積極的に当該地域に関わりを持とうとする人々を指し、将来における移住定住も視野にしつつ、伊予市のファンの位置づけのひとつとして使用しているもので、国においても地方自治体の関係人口の獲得を目指して、ふるさと住民登録制度を整備し、関係人口の積極的な獲得を促している。広く人口減少対策も包含して対応していくことを意味していることから、ご理解いただきたい。

1-12

地元で活躍されている人の紹介、飲食店や農産品などの紹介、ファンミーティングの活動報告など、「ヒト・モノ・コト」をテーマに取り組んでいる。指摘も参考に、登録者に刺さる情報の提供に取り組んでいきたい。

1-13

現在、シティプロモーションサイトの運用をはじめ、ファンミーティングの開催などを通じて、伊予市を発信し、ふるさとを思い返す機会を提供している。また、今年度から試験的に「FAVTOWN」という、地元を離れた人をターゲットの一つとする、関係人口創出育成プラットフォームを導入している。今後は二十歳の集いなどで登録を促すリーフレットの配布を行うなど、利用促進に努める。

1-14

昨年 11/7 に開催した第 4 回関東「ふるさと伊予市」においてアンケートを実施し、次回も参加したいかを伺ったところ、84.6%の肯定的な意見を頂いた。委員指摘の伊予市再訪についての設問ではなかったことから、次回の関東「ふるさと伊予市」では伊予市への訪問意向について聞き取りをしたい。

1-15

関東「ふるさと伊予市」参加者数やシティプロモーションサイト登録者数を指標としているが、委員指摘を踏まえ、新たに設定できないか研究して参りたい。なお、現在総務省において導入が進められているふるさと住民登録制度において、関係人口の可視化の手段のひとつとしてベーシック登録とプレミアム登録の導入が検討されている。今後はこれらも指標として活用できないか、注視する。

(委員)

アンケート結果が 13 件と非常に少ないため、参加者の考え方が十分に読み取れないと感じる。もう少し関係人口創出に関わるような質問内容にし、回答数を集める工夫が必要ではないか。

(地域創生課)

昨年度の関東「ふるさと伊予市」の参加者 88 名に対し、回答は 13 名（回答率約 14.8%）であった。今後は回答しやすい設問にするなどの工夫をし、回答率を高めつつ内容のあるものにしていく。

(委員)

ホームページ等の情報だけでは、この会が交流の先（U ターンや移住、新たな出店など）にどう繋がっているのかが見えにくいと感じた。また、新規参加者がどのくらいいるのか、現段階がまだ種まきの期間なのか、それとも成果が見え始めている段階なのか、認識を伺いたい。

(地域創生課)

ホームページの記載等は集計を重ねて充実させる。令和 7 年度は新規で 36 名に案内し、15 名に出席いただいた。第 1 回から様々な取り組みを行い、地元食材を使ったメニュー提供や、大学生の参加促進、伊予市との連携事例の紹介などを行っている。まだ種まきの部分もあるが、会員が伊予市というハブを通じて繋がりを持ち、新たな事業やアイデアを創出できるよう、少しずつ成果が上がるように取り組んでいく。

(委員)

事業費の内訳で、旅費（職員出張費）が年々増加している点が気になった。また、成果指標がアンケートの満足度のみとなっているが、移住やふるさと納税など実際のアクションに繋がっているかを追っていく必要があると考える。若者へのアプローチとして、地元の学校との連携や転出時の手続きの機会を捉えた PR が必要ではないか。

(地域創生課)

旅費の増加は燃料費高騰に加え、事業の進展に伴い関わる事業者が増え、打ち合わせ等の訪問回数や訪問先が多様化しているためである。成果指標は、指摘のとおりアンケートのみでは網羅できないため、ふるさと住民登録制度の登録者数なども視野に入れ柔軟に設定する。転出時のアプローチも大変参考になったため、検討する。

(委員)

アンケートの回答率を上げるため、参加条件に「アンケートの回答込み」と設定しても良いのではないかと考える。また、若い世代へのアプローチとして、キャラクターを活用した PR も効果的だと考える。活動指標の「シビックプライド（郷土愛）」という表現について、郷土愛とシビックプライド（主体的なまちづくりへの参画）は少しニュアンスが違うのではないかと感じた。

(地域創生課)

アンケートの回答を参加要件とする点には参考とする。キャラクターの活用は、ふるさと住民登録制度においては、具体的にインセンティブを与えることは認められていないが FAVTOWN（ファボタウン）上では可能な場合もあるので対応を検討する。シビックプライドの表記は、指摘を踏まえ再度学習し、表記を改めるか検討する。

(委員)

関係人口創出事業自体の必要性は理解しているが、現在の具体的な事業内容（イベントやプロモーション）が、本当に目的に合致しているのか疑問である。成果指標がアンケートの満足度のみで判断されている点や、マネジメントシートの評価項目（改善の必要性が低いとしながら、コメントでは改善が必要と書かれ

ているなど)に矛盾を感じる。事業名が大きすぎる印象があり、単なるファンづくりにとどまらず、地域課題の解決に繋がる手段として適切な事業スキームになっているか、再考を求める。

(地域創生課)

指摘のとおり、現在の指標(アンケート満足度)だけで事業の成果を完全に測れるとは認識していない。関係人口をいかに創出・育成し、将来の移住・定住や地域貢献に繋げていくかという点で、引き続き長期的な視点で見直しと改善を図る。評価シートの記載における矛盾点についても、真摯に受け止め整理する。

(委員長)

マネジメントシートの評価数値と、実際のコメントや課題意識が噛み合っていない印象を受けた。評価シートの点数をもっと実態に合わせてつけ、課題を明確にして改善に繋げていくという本来の運用をしていただきたい。また、「市民が主役のまちづくり」という基本政策に位置づけられているが、事業のターゲットが市外の関係人口なのか、それとも市民なのか曖昧になっていると感じる。

(地域創生課)

指標や政策や目標の数値がマッチするよう、しっかりと見直しを図り、より良い施策にしていく。

(企画振興部長)

委員からの貴重な提言に感謝する。私自身も所管部長コメントで具体的な行動変容を図っている資料での KPI(成果指標)の再構築を挙げている。満足度だけでは測れない、ふるさと納税への貢献、地域活動への参画など、目に見える効果が図れるよう KPI を見直す。関係人口施策は幅広いため、観光や交流分野とも連携しながら、伊予市の魅力を感じてもらって、最終的には伊予市がいいから住んでいただく仕組みづくりを進めていく。

No. 2 備蓄物資等整備事業【危機管理課】

（危機管理課）

本事業は、水や食糧、衛生物資の計画的な拡充と適切な保管場所の確保を通じて、有事の迅速な物資供給体制を構築し、大規模災害時の避難生活の支援と災害関連死の防止を図ることを目的としている。現在の備蓄物資は、米湊防災倉庫、双海地域事務所、中山地域事務所などの拠点に、集中して保管を行っている。しかしながら、今後、南海トラフ地震のような大規模災害が発生した場合、道路の寸断等により、物資の輸送に支障をきたすことが想定される。このため、指定避難所となっている各施設の所管課と協議を行いながら、物資の「分散配置」を進めていきたいと考えている。あわせて、アレルギー対応食をはじめ、女性、乳幼児、高齢者に配慮した物資の配備にも努め、誰もが安心して避難生活を送ることができる体制を、しっかりと整備していきたいと考えている。

事前質問の回答

2-1

平成 25 年 12 月愛媛県地震被害想定調査を元に備蓄方針を定め、その計算式により目標数を定めて、毎年「飲料水、主食、副食」について同数の購入をしている。また、実在庫の管理は、指摘のとおり、すべての備蓄拠点における一斉の実地棚卸（現物確認）は実施できていない。

2-2

一例として、民間企業が持つ倉庫を活用して物資を保管・管理してもらうなど、民間の流通ルートに乗せて定期的に新しい物資と入れ替えてもらう方式などの検討の余地があると考えている。

2-3

「目標を上回って達成できた」とは言えないため、この評価としている。

2-4

指標の数値が 100%になったことは一つの成果として受け止めているが、「事業継続の必要がある」と考えたことから、このような判定としている。

2-5

指摘のとおり、分散配置や配慮物資の充実は今後の重要な課題であると認識している。今回、判定を「改善の必要性は低い」としたのは、所見で述べた改善点が、事業の枠組みや手法を根本から見直す（拡大・縮小等）ものではなく、「現行の事業体制の中で、運用上の工夫として段階的に取り組むべき内容」であると判断したためである。現状の事業の枠組みは維持しつつ、その中で物資の質的な見直しを確実にやっていくという意味合いで、このような判定としている。

2-6

貢献度においては、本事業は、災害時の市民の命と生活を守るための物資の確保という直接的な役割を担っている。しかしながら、その効果や目的の範囲は、全庁的・分野横断的なものというよりは、防災分野における施策の目標達成に貢献するものであると整理し、判定している。

2-7

緊急事態への直接的な対応とは切り分け、地域の防災力を高めるために、計画的、継続的に推進すべき事業であると整理し、上位施策の視点から重要度が高いとする判定としている。

2-8

現時点において備蓄物資の整備や更新は計画通り進み、目標も達成できていることから、事業全体としてはおおむね順調に推移していると判断し、「3 現状のまま継続」としている。その上で、災害時の初動対応に際し、より迅速・確実に物資を提供できるよう分散配置を進めるとともに、高齢者や乳幼児など災害時要配慮者や、アレルギーを持つ方など、多様な市民が安心して避難生活を送れるよう、物資の充実など備蓄の実効性をさらに高めるための改善の必要性を指摘したものである。

2-9

避難所の延べ床面積を一人 3 m²で単純に割った人数で、設定人数は、より良好な避難環境を確保するため、今後スフィア基準を踏まえた見直しを行っていく。

2-10

現状では、クイックシェルターや段ボール間仕切りなどを備蓄しているが、保管スペース等の兼ね合いから数量に限りがあるため、計画的な備蓄の拡充を進めるとともに、避難所内のレイアウトを工夫し、更衣室や授乳室などの専用スペースを設けることでプライバシーの保護に努めていく。また、感染症への配慮については、マスク、ハンドソープ、非接触型体温計などの衛生用品を備蓄している。避難所運営においては、入所時や滞在中の日々の健康チェックを徹底し、体調不良者を早期に発見するほか、十分な換気や、発熱等の症状がある方の専用スペースを分ける（ゾーニング）などの対策を講じていく。

2-11

指摘のとおり、防災対策と食品ロス削減の両立につながる重要な取り組みと認識しており、引き続きロスの無いように取り組んでいく。

2-12

予算面では、各避難所における保管用コンテナや棚などの初期整備費に加え、複数拠点への配送費の増加が見込まれる。また人的リソース面では、管理拠点が

分散することによる在庫や消費期限の把握、定期点検、入れ替え作業等において、職員の業務負担の増加が想定される。

2-13

「想定避難者数に対する必要備蓄量の充足率」など、有事の供給能力を客観的に測る成果指標の設定について、今後検討していく。

（委員）

消費期限の近い食料などの食品ロス対策について、防災訓練などで活用しているとのことだが、もう少し詳しい資料があればよかった。また、持病の薬は備蓄品にはならないため、災害時に備えて「お薬手帳の携帯」や「早めの処方」について、市から住民へ広報等で発信していただきたい。

（危機管理課）

資料の不足については申し訳ない。今後わかりやすい資料づくりを心がける。分散配備につきましては今後また進めて行っていく。お薬の件は、老人クラブ等での防災講話の際に、お薬を多めにもらえない場合もあるが「お薬のローリングストック」の考え方で多めにストックしておくことや、お薬手帳の携帯について啓発を行っている。引き続き働きかけていく。

（委員）

2点ある。1点目は、成果指標が「ローリングストックによる食品ロス削減」となっているが、事業本来の目的である「備蓄の拡充強化」が測れる指標にすべきではないか。2点目は、2次判定で「現状のまま継続」としながら、所管部長の所見では「アレルギー対応等の体制づくり（分散配置等）が課題」とされている。マネジメントシート上の評価と実際の課題意識に差があり、部署内で認識が共有されていないように感じる。

（危機管理課）

成果指標は、指摘のとおり本来の目的に沿った設定ができるよう検討する。2次判定の評価のズレについても、分散配置や要配慮者向け物資の充実といった課題を抱えている中で、それがシート上で明確に見える形になるよう見直しを図る。

（委員）

集中管理から分散配置へ転換するという話だが、現在46箇所の避難所に分散させた場合、在庫管理や棚卸しがさらに困難になるのではないかと。評価シートでは「他の手段もあるが現状の手段が望ましい」と判定されているが、分散配置へ変えるという判断と矛盾しているように感じる。この点についてどう整理されているのか。

（危機管理課）

評価シートの「他の手段」というのは、物資の配置方法ではなく「在庫管理の手段（システム導入か Excel 管理か）」を指している。費用をかけて新しいバーコード管理システムを入れる手段もあるが、予算の関係もあり、現状の Excel 管理で対応しているという意味合いで記載していた。

（委員）

そうすると、なぜ外部評価において意見を求めるポイントとして「集中から分散へ」という点を挙げたのかが疑問である。エクセルでの管理なのか、新しいシステムを導入するののかということに関して検討したのであれば、そうした内容も記載してほしかった。委員に意見を求めるポイントとして挙げられている点に関して、事前の整理がきちんとなされているのかという点について認識のずれを感じたため、質問した。

（委員）

この事業は国や県とも連携して長年実施しており、備蓄の絶対量は確保されているため、現状維持で問題ないと考えている。これ以上コストをかけても費用対効果のせめぎ合いになるだろう。事前質問の回答でプライバシーの配慮もあり安心した。ただ、46 箇所の避難所で 1 人 3 m²とした場合、伊予市の人口に対して何人収容できる想定なのか確認したい。

（危機管理課）

現在の想定では、全 46 箇所で約 3 万 5,000 人が収容できる計算となっている。

（委員）

評価シートが初めから改善は必要ないという結論ありきでチェック項目を選んでいるように見受けられる。また、「分散配備や要配慮者への対応」という課題は、平成 28 年度の外部評価でも全く同じことが指摘されていた。それから年月が経っているにもかかわらず、まだ実現できておらず、今回また同じ課題が挙げられているのはなぜか。前回の外部評価の提言が活かされていないのではないか。以前のシートには「指標設定の考え方」という欄があり、飲料水や食料の目標は県の地震被害想定調査結果に基づいて定めたという記載があった。しかし、現在の事務事業評価シートには、目標値の設定根拠が記載されていない。根拠が示されないまま目標達成の有無を報告されても、評価委員としては目標の妥当性が分からず、判断のしようがない。これは本事業に限った話ではなく、シート全体の作りの問題である。事前の説明でも言及があったかもしれないが、やはりシート上で確認できるようにすべきである。また、これをホームページ等で公開した場合、閲覧する市民にとっても、どのように目標を定めているのか分からない。将来的には、評価シートの見直しを検討していただきたい。次に成果指標についてであるが、ローリングストック等による食品ロス削減を目標としている点は、事

業の目的とずれているのではないか。本事業は「無駄をなくすこと」が目的ではなく、「備蓄を適切に行うこと」が目的である。無駄の有無は別の問題であり、まずは備蓄がきちんとできているかどうかを指標とすべきである。もう一つ、市全体でのトータルの数量を満たしていても、分散配置ができていなければ、必要な場所に必要な物資がない事態になり得る。

（危機管理課）

指摘のとおり、資料は見直しをしていく。分散配置について、必要な時に必要な場所に物資がない事態になり得るという点には、課題であると認識している。現在の体制には不備があると考えており、今後、改善を進めていきたい。

（委員長）

評価シートは、点数に応じたコメントを適切に記載し、できている点はしっかりと評価して示してほしい。特に問題だと感じるのは 2 次判定の部分である。おそらく担当課としては、「これまでは基本的な物資の数量を確保できたので、これからは分散配置を進めていきたい」という事業の方向転換を示す意図があったのではないかと推測する。そうであれば、今後の方向性を「現状のまま継続」とするのは不自然である。「必要性はあるが、手法等の見直しが必要」といった選択肢を選ぶべきではないか。先ほどの委員の質問に対する回答にもあったとおり、分散配置を行えば運搬等の予算がかかる。在庫管理体制についても懸念が示されていたように、今後の手法には課題がある。担当課が抱えている思いと、評価シートの判定結果が対応していない点が見受けられたため、その点はぜひ修正してもらいたいと感じた。

（委員）

シートの「外部評価について」の説明では、「3 現状のまま継続」は外部評価にはかけないのではないか。

（事務局）

この点については整理したい。申し訳ない。シートの書き方は、今後、委員の指摘のとおり対応していく。

（総務部長）

本備蓄物資の整備事業は、大規模災害時における初動対応など、避難所運営を支える重要な取り組みであると認識している。今後とも備蓄物資の確保に努めるとともに、ご指摘いただいた分散配置については、実施率等を活動指標に盛り込んでいきたい。また、災害時要配慮者に必要となる物資や、感染症対策、プライバシーへの配慮に関する備蓄物資の充実に努めたい。その他、市の備蓄整備以外にも、先ほど委員から指摘があった市民に対する家庭内備蓄（常備薬等を含む）の啓発も進めていきたい。さらに市の財源も厳しいため、民間企業との連携協定

も進めてまいりたい。本日、委員からいただいた意見や指摘を踏まえ、評価シート
の活動指標や成果指標を改善してまいる。今後とも、実効性の高い備蓄体制の
確保に向け、取り組んでいく。

No. 3 職員研修事業【総務課】

(総務課)

(補足資料誤字の説明。)

本事業は、社会情勢が大きく変化し、様々な行政課題が複雑・多様化する中、伊予市人材育成基本方針に沿ってこれらに対応できる職員を育成することを目的としており、目的達成のために愛媛県研修所、市町村アカデミー、国際文化アカデミーの集合研修に職員を派遣するほか、各階層別研修や自治体職員に必要とされるスキル習得のための研修を実施している。また、職員自らが学ぼうとする機会を後押しするため、自己啓発を行う職員への助成も実施している。令和7年度までの過去3年間の予算は、増加傾向で、令和7年度は2,043千円となっており、全てが一般財源からの支出となっている。執行率低下の理由は、階層別研修等各種研修の講師について関係課を通じて実施した結果である。事業費の内訳は、支出割合が一番高いものは、役務費で、研修講師の招聘手数料となっており、次いで、旅費、そして負担金となっている。事業活動の進捗を測るため、研修受講職員の研修に対する満足度を指標に設定している。これは、職員の総合的な資質・能力の向上度合いを測る指標の設定が難しいため、研修後に職員が提出する研修ふり返しシートの記載事項である研修満足度のチェック項目を基に指標設定を行っている。過去3年間の実績は、いずれも90%を超えており、達成度としては「かなり達成」となっているが、課題への改善提案に記載しているとおり、過去3年間で踏まえると、研修を受講させるのではなく、職員自らが積極的に学ぼうとする意欲を持たせ、自己啓発に努める意識の醸成を図る必要があること、コロナ禍の教訓も活かし、集合研修とオンライン研修の両方を活用する必要があること、人材育成を効果的に進めるため、階層別研修の隔年開催への変更や複数回の開催により職員の研修機会を確保することや、階層別研修と隔年で異なるテーマの研修を実施する方が組織としてメリットが高いのではないかと考えている。本事業を実施することで、職員が求められるスキルを身に付け、職員としての資質や能力を向上させることで組織全体のレベルアップに繋げることができるものと考えているが、これを客観的に把握するための具体的な成果指標の設定は難しいため、設定していない。なお、他の組織への派遣や県外での研修参加等の募集に対し、積極的に希望する職員が増えており、職員自身の好機と捉え、前向きにチャレンジしようという職員の意識の変化が見られている。本事業は、市が目指すべき職員像の実現と市民サービス向上を目的に研修を実施した結果、満足度90%超の成果を収めた一方で、研修後の資質・能力の向上は可視化が難しく、継続的な取組が必要という課題が見受けられる。課題解決に向けた改善点について、妥当性・有効性では、質の確保が必要と分析。研修の金額に加え、実績・提案力を

重視した事業者選定に努め、研修の質を確保する必要がある。併せて、研修成果の確認方法として、職員が講師を務める機会を設け、研修等で培ってきた成果の実践と定着を図ることも重要。効率性では、次世代リーダー（毎年度 5 名程度）を市町村アカデミー等へ計画的に派遣し、外部環境で培った知見や人脈等も活用し、市政の課題解決・市民サービスの向上に効率的に還元することができると考えている。

本事業に対する所属長の一次判定は、組織運営の基盤となる人材育成の重要性に鑑み、今後も多様な研修環境の整備を通じて、組織全体のボトムアップとリーダー育成に積極的に取り組む必要があるという観点から、「上位施策への貢献度および事業の重要度ともに高い（A）」と判定。

また、所管部長の二次判定は、研修による自己啓発やチャレンジ意識の醸成といった既存の成果を評価しつつ、今後は AI・デジタル化への対応や、政策立案・データ分析力といった、より専門的かつ実践的な能力を兼ね備えた職員育成が必要であるという観点から、事業の方向性を「更に重点化」としている。

少子高齢化や人口減少、デジタル化の進展、地方創生への対応など、日々大きく変化する社会情勢の中、本事業は、効果的な人材育成を推進し、職員一人ひとりの能力と意欲を向上させ、組織全体のレベルアップを図る上で、非常に重要である。

今後も引き続き、職員の職務遂行に必要な知識・技能等の習得だけでなく、様々な行政課題に柔軟に対応できる、広い視野と的確な判断力を兼ね備えた人材を、長期的な視点に立って育成していく必要があるので、効果的で費用対効果の優れた研修事業について、委員の皆様から御意見、御提案をいただきたい。

事前質問の回答

3-1

自己啓発に関する助成金は以下の 2 種類である。

視察研修に対する助成は、自ら従事する業務に関する研修で、職員自らが目的意識をもって計画し、県外で実施するものの旅費を上限 4 万円助成するものである。

自己啓発に対する助成は、自ら従事する業務に関するもので、有用となる専門的な講座の受講や資格を取得するための費用に対し、上限 1 万円助成するものである。

令和 7 年度と比較し、増加となっている支出科目及び増加額は、旅費が 38 千円、補助金が 50 千円である。それ以外の支出科目はいずれも令和 7 年度に比べ減額しているが、旅費の増加は研修に必要となる旅費の変動を反映したものであり、補

助金の増加はデジタル人材育成のための資格取得も考慮し、自己啓発助成金を5万円から10万円に増額させたことが理由である。

3-2

階層別研修は、1回の研修にかかる費用が大きく、1回の研修を無料で実施した場合、20万円程度が節約できる。旅費に係る費用も同様に節約できるとともに、研修所における研修受講の際の公用車使用による経費節減により、予算との乖離が生じている。他の事業等も有効活用しつつ、必要な研修は実施出来ていると考える。

3-3

市民ニーズ・社会ニーズが増加傾向にあることで、職員研修事業の必要性・重要性は、より一層、高まっていくものと考ええる。また、市民の皆様から意見をいただく機会もあり、ニーズの高まりを実感している。ニーズに応じた研修を実施していく必要があると考える。なお、研修事業は、市民生活に直接的な影響を及ぼす事業ではないことから、「ニーズが増加傾向にある」とした。

3-4

本市では、関係課と連携のもと、協定を締結した民間企業に講師を依頼したり、愛媛県が外部から招聘した「愛媛県・市町DX推進専門官等を招くなど」して、効率的な研修の実施に努めている。民間の知見や専門性など、民間活力の導入に努めるとともに、財政資源を有効に活用し、経費削減も図っている。

3-5

成果指標の設定は、冒頭の説明で申し上げたとおり、研修を受講した職員から提出されるふり返しシートの満足度の集計値としているため、こちらで達成度を設定できる指標としていない。よって、100%に至っていない。

3-6

様式となっており、変更はできない点、御了承いただきたい。各評価区分において、例示されたものを参考に、評点を行っている。

3-7

階層別に研修を実施していくことが望ましいと考えている。一方で、研修の手法や内容は、改善点や受講した職員からの感想や要望も踏まえ、より良い研修となるよう努める。

3-8

「予算・人員の重点配分」は、判定基準上の表現であり、現時点で具体的な金額や人数を想定しているものではない。しかしながら、職員研修は、多様化・複雑化する行政課題に的確に対応していく上で極めて重要であると認識している。

今後は、時流に即した研修内容や、より効果の高い分野を見極めながら、必要な予算と人員を適切に確保し、計画的な人材育成に努める。

3-9

階層別研修は、各階級に必要な知識・スキルの習得の場を提供することで、その階級全員が共通の基準や考え方を持つことができ、組織全体の能力を一定水準に引き上げることを目的として実施している。一方で、専門性の高いデジタル化の分野や、メンタルヘルス、危機管理等、分野ごとでは、委員提案のとおり、外部研修会社へ積極的かつ効果的な研修を検討していく。

3-10

研修は長期的な視野で実施する必要があるため、職員一人ひとりが目標管理を行い、計画的に実施していくことは重要であるとする。委員提案の目標管理（進捗）制度は、効果的な内容について検討していく。

3-11

研修内容は、階層別研修以外の研修は、各年度に、ニーズに応じた研修を実施しており、階層別研修は、職員それぞれが知識と理解を深め、新たな発見や学びを伴う内容で実施したいと考えている。委員提案のとおり、見直しを図りながら、継続的な能力開発に意欲的となるよう検討し、実施していく。

（委員）

職員のレベルアップは市にとって当然必要なことである。研修にはどの企業もお金をかけているが、研修にかけている予算が少なすぎるのではないか。これでは十分な成果が出ないと感じる。また、研修の振り返りも満足度アンケートだけでなく、「この研修が必要か不要か」まで突っ込んだ内容を取るべきである。

（総務課）

財政状況に応じた研修の実施には苦心しているが、職員のレベルアップには適切な投資が必要であると認識している。意見を踏まえ、今後の予算や研修のあり方を検討する。

（委員）

人の成長を数値化・可視化することは非常に難しく、評価も困難である。愛媛県や市以外の外部機関が主催する研修に参加している職員も多いと聞いている。そうした外部の研修が、市の市政に携わる職員の資質向上に果たしてどこまで役立っているのか、外部の研修があるからこそ市が独自に予算を投じて実施する研修の種類を抑えているのか、外部研修と市独自の研修との棲み分けがしっかりとできているという判断のもとで、予算編成や研修プログラムが用意されているのかについて、もう少ししっかりと吟味する必要があるのではないか。研修の実施主体が異なるからこそ、多種多様な内容の研修が用意されているという側面はあ

るだろう。しかし、もう少し市として予算を確保し、いわば「伊予市カスタマイズ」された独自の研修を実施してもよいのではないかと感じた。

（総務課）

伊予市の研修とそれ以外の主催の研修との棲み分けはしている。主な外部の研修先は、千葉県の市町村アカデミー、滋賀県の全国市町村国際文化研修所、愛媛県研修所の大きく 3 か所がある。こうした規模の大きな機関での研修は、全国の他自治体職員と交流することで、職員が自らのレベルを測るとともに人脈を広げられるという副次的な効果が生じており、参加した職員からも非常に好評を得ている。また、民間の大手研修機関に依頼すると数十万円の費用がかかるような内容であっても、これらの研修は負担金や旅費程度の支出で受講できるため、費用対効果の面でも非常に有効性が高いと考えている。今後も棲み分けを図りつつ、効果をしっかりと見極めた上で、研修を継続して実施していきたい。

（委員）

職員の行政のクオリティは市政に直接関わってくるため、研修は積極的に実施していくべきである。参考資料に記載されている愛媛県主催の研修は、各研修への参加者が 1 名で業務や費用の都合上やむを得ないと思われるが、受講した研修内容を、市の職員全体にしっかりと広げていくような工夫はされているか。1 名だけが研修を受講し、その人だけが学んだのでは、なかなか市政を変えていくことは難しい。研修を受けた職員 1 人の学びを市役所全体に浸透させていくことが、効率的な研修の実施には必要であり、そうした工夫を取り入れていくべきであるとする。

（総務課）

県が主催する研修等は、資料の回覧にとどまっており、他の職員へ直接口頭で報告・共有するような仕組みは現在ないのが実情である。一方で、短期の研修ではないが、外部へ長期派遣している職員は、市に帰任したタイミングで、他機関での新たな事業の取組や市の政策に有効な知見などを他の職員に向けて発表する機会を設けている。しかし、1～2 日程度の単発の研修は、受講後すぐに実務に戻ることもあり、研修効果をどのように周囲への確に伝えられるかを見極めつつ、今後の共有のあり方を検討していきたい。

（委員）

研修に参加して組織のレベルアップを図ることは非常に素晴らしく、今後も積極的に進めるべきである。先ほどの委員の発言に付け加える形になるが、研修受講後にその職員の考えがどう変わったのか、今後どう業務に活かしていくのか、また自身のスキルがどれだけ向上したのかを可視化し、全体で共有することが重要である。「この職員はこれを学んでこのように成長したのか」「伊予市ではこ

の学びをこう活かせばよいのではないか」というところまで突き詰めて取り組まなければ、せっかく研修で勉強してきてもそこで終わってしまう。受講者個人のレベルは上がったかもしれないが、周囲にはどのように成長したのかが伝わらない。せっかく研修に参加した職員が、その学びを活かしてさらに輝けるような工夫が必要である。厳密に資料化するとまではいかずとも、共有するための何らかの良い仕組みづくりができないか、また現状どこまでそういった対応ができているのか、検討する必要があるのではないか。

(総務課)

資料には掲載されていないが、過去には自治大学校へ市から職員を派遣していた時期がある。当時は、自治大学校から帰任した職員に対し、どのような研修を受けてきたのかという成果発表や、自身が学んできたことを全職員の前で披露するプレゼンテーションの場を設けていた。現在、自治大学校への派遣は多額の費用を要するため、受講させたい思いはあるものの、市の財政状況も考慮しながら今後の派遣は引き続き検討していきたいと考えている。一方、愛媛県研修所などでの短期間の研修は、例えば各課で月に1回など定期的実施しているOJT等の場を活用し、受講者がどのような研修を受けてきたのかを報告し、課内に研修成果を広めるといった取り組みについて、今後検討してまいりたい。

(委員)

先ほどの口頭での回答で、私が知りたかったこととは少しずれている。3-3は、なぜ不特定多数ではないのか。3-7は、改善の必要性が低いとなったのか。要するに、4つの選択肢の中から1つを選ぶ際、他の選択肢と何が違い、なぜこれを選んだのかが明確でなければならない。現状では雰囲気ですcoreを選んでいるような印象を受け、客観的な評価になっていないのではないかと感じる。この事業に限らず、本日審査した3つの事業すべてにおいて同様の傾向が見受けられるため、なぜその評価を選んだのかをしっかりと考え、説明できるようにしていただきたい。また、本事業は平成25年度にも外部評価の対象となっている。当時の議事録を確認し、「スキルアップを目指す研修であり、自己評価より客観的な評価がふさわしい」、「職員研修制度が本当に効果を出しているか、成果指標を挙げないと目的と成果が表れない」、「県外へ派遣し全国的な知見を学んでいるため、提言書の提出を義務付けるべき」といった意見や、委員長から「自己評価だけで完結させるのではなく、客観性を持たせるために今までと違った指標が必要だ」という指摘があった。しかし、現在の事務事業シートを見る限り、これらの指摘が十分に反映されているとは思えない。結局のところ、「成果指標の設定は初めから無理だ」と諦めているようにしか見えない。シート右欄のコメント(課題や改善点)には様々な問題点が挙げられており、それが本音ではないかと感じる。それらに

基づいて評価をすれば左欄の点数とは違った結果になるはずであり、点数とコメントが結びついておらず、矛盾が生じている点が非常に気になっている。さらに、過去の外部評価における「提言書の提出を義務付けるべき」という意見についても、県外研修を受けた職員にも十分生かされていないのではないかと感じる。結局、かつての外部評価の意見が現在の事務事業にどう反映されているのかが不透明である。今回我々が様々な指摘をしても、何年後かに再び事務事業シートが出てきた際、全く同じ問題点が挙がってくるのではないかと強い危惧がある。今回せっかく外部評価を実施しているのだから、過去の提言に対して、実行できたものとできなかったものを整理し、見直しの意見にどう対応してきたのかを振り返る必要がある。そのまま継続し、数年後にまた同じことを繰り返すのであれば、時間を割いて参加している委員としても意見を無視されたように感じてしまうため、見直していただきたい。指標の設定についても疑問がある。「活動指標」として満足度を設定しているようだが、活動指標とは本来「何を目指して何を実施し、それができたかできなかったか」を測るべきものである。「満足したかどうか」は、成果指標が見えにくい中で、どちらかといえば成果寄りの指標になっていると感じる。先ほどの説明では「目標 100%に対し実績が 96%だから高い」とのことだったが、右欄にこれだけ多くの問題点が挙げられているにもかかわらず、本当にそれだけの受講者が満足しているのか疑問である。単にアンケートに「満足しました」と丸をつけているだけで、実態を表していないのではないかと感じる。数字の高さよりも、課題として挙げられている反省材料の方に目を向けるべきである。成果指標の設定が非常に難しいことは当然理解している。しかし、「指標は設定できません」と諦めてよいのだろうか。私なりに少し考えてみたが、「様々な行政課題が複雑・多様化する中、これらに対応できる職員を育成する」という目的であるならば、例えば「研修受講後に業務改善提案を提出した件数」や、「DX 研修を受けたことによる特定の業務処理時間の削減」など、実際にどこまで計測できるかは別としても、何かしらの成果指標を見つける工夫が必要ではないかと感じる。各委員からも言われたように、本事業は非常に重要であり、それなりの予算をかける事業である。今後この事業をさらに充実させていくためには、「成果指標は設定できない」と諦めるのではなく、指標を工夫して考える必要があると感じる。

(企画振興部長)

事務事業へのフィードバックや行政評価制度全体に関することということで、私から回答する。この点は、数年前にも同様に委員から指摘を受けた経緯がある。その際には、各部長を通じてこのことを再度確認するよう指示を出した。しかし、担当者の引き継ぎの中でそれが十分に伝わっていなかったことが、今回の結果を招いた原因である。改めて、過去の指摘も含めて、行政評価事務事業のあり方に

についても見直しかけるようにし、今後は行政評価の作業に入る前に、こうした点について十分に周知を図っていききたい。

（総務課）

成果指標と活動指標は、改めてしっかりと整理した上で数値化を図っていききたい。研修事業は成果が見えにくく、分かりにくい性質がある。委員から指摘があったが、本事業が直接的に市民へ影響するものではないという認識から、評価の選択において消極的な数値となってしまったことは否めない。今後の事務事業シートの作成にあたっては、いただいたご意見を踏まえ、改めて整理してまいりたい。

（委員長）

私からも1点。公務員の制度としてあるかどうかは別だが法律上あるのが、「自己啓発休業」があるが、行っているか。

（総務課）

自己啓発等休業制度について、現在のところ実績はないが、自己啓発研修や県外研修は、積極的に参加するよう人事担当の方から推進しているところである。

（委員長）

余裕がないかもしれないが休業制度があるので活用してはどうか。そうした制度を活用し、計画的に職員を大学院などの外部機関へ送り出すような、戦略的な研修があってもよいのではないか。例えば「今後数年間はこの分野の教育を重点的に強化する」といった戦略を立てて、外部へ研修生を送り込むような取り組みをしてもよいと考える。また、戦略という観点では、研修から帰任した後の成果を人事評価に反映させたり、昇任・昇格等に繋げたりする仕組みができれば、研修制度自体がさらに活性化するはずである。単に市が用意した研修を受講させるだけでなく、より戦略的な人材育成の企画を立案・実施していただきたい。

（総務課）

予算の許す範囲にはなるが、戦略的な人材育成という視点を強く意識して検討する。

（総務部長）

職員研修は行政サービスの質を高める上で重要な取り組みであると認識している。財源が厳しい中、市民サービスを優先し、職員研修費が後回しになりがちであったが、委員から「もっと予算をかけるべき」との提言をいただいたため、来年度予算に反映できるよう努めたい。本日いただいた意見を基に、時流に応じた研修を取り入れながら組織全体の底上げを図ってまいりたい。

2 議事

(3) 次回の委員会日程

第3回委員会は8月5日(水)18時30分～

(4) その他

(事務局)

今回、事前質問の取り組みを実施した結果を踏まえ、事務局から大きく2点お願いがある。

1点目は、事前質問の締め切りについてである。今回は資料を郵送した都合上、締め切りを開催3日前に設定していた。しかし、想定を超える数の質問が寄せられ、担当課の回答準備が非常にタイトなスケジュールとなってしまった。委員の皆様にはご負担をおかけするが、次回以降は、開催日の1週間前の水曜日を締め切りとさせていただきたい。

2点目は、事前質問の主旨についてである。事前質問は、事実関係の確認をあらかじめ済ませることで、当日の会議で建設的な議論に集中できるようにすることを目的としている。そのため、意見や提案は事前に提出するのではなく、当日の会議の場で発言していただきたい。なお、いただいた意見・提案は、当日、担当部長より総括を行う。

また、事務事業評価マネジメントシートの記載内容に矛盾があるといった意見も寄せられている。事務局としても研修の実施やマニュアルの配布等を行っているが、項目の多さや類似項目の存在などにより、正しい書き方が庁内に十分に浸透していない現状がある。事務局としてもシートの見直しが必要であると認識しているため、現状の記載内容をご理解いただきたい。

(委員長)

事務局から説明に対し、何か質問や不明な点、意見等はないか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

3 閉会

(事務局)

先ほど事務局からも説明があったとおり、委員の皆様にはご協力をお願いする点が多いが、この事前質問の取り組みは、審議における担当課への事実確認を事前に済ませることで、当日は評価や改善に向けた議論・意見交換により多くの時間を充てていただきたいという思いから、今年度試験的に運用しているものである。また、行政評価委員会からのご意見は当然尊重すべきものであるが、そのすべてを必ずしもそのまま実施しなければならないものではないと考えている。法

令や財政状況、市民ニーズなど諸般の事情を勘案し、全体の整合性を総合的に判断した上で、採用・修正・見送り等を市として最終的に決定させていただく形をとっている。マネジメントシートの記載における矛盾点等は、事務局としても承知している。2年前にシートの見直しに着手し、昨年から現在のを運用しているところであるが、今すぐ急に変更するというわけにはいかないため、今年度については現在のシートでの評価をお願いしたい。今後については、第1回の会議でもお話ししたとおり、マネジメントシートの見直しに加え、行政評価や外部評価制度自体の見直し検討も含め、並行して進めていきたいと考えている。

それでは、以上をもちまして令和8年度第2回伊予市行政評価委員会のすべての議事を終了する。本日の委員会はこれにて閉会とする。