

令和3年度
事務事業レビュー(見直し)の試行実施
報告書

令和4年5月23日

デジタル自治推進局 行財政改革推進係

<目 次>

1. はじめに	<u>3</u>
2. 対象事業の選定.....	<u>4</u>
3. ヒアリングスケジュール	<u>5</u>
4. アンケート結果.....	<u>7</u>
5. まとめ	<u>12</u>

1. はじめに

伊賀市では、伊賀市行政総合マネジメントシステムを、総合計画の政策、施策を効果的・効率的に進めるための一元的な仕組みとして、平成26年に構築した。

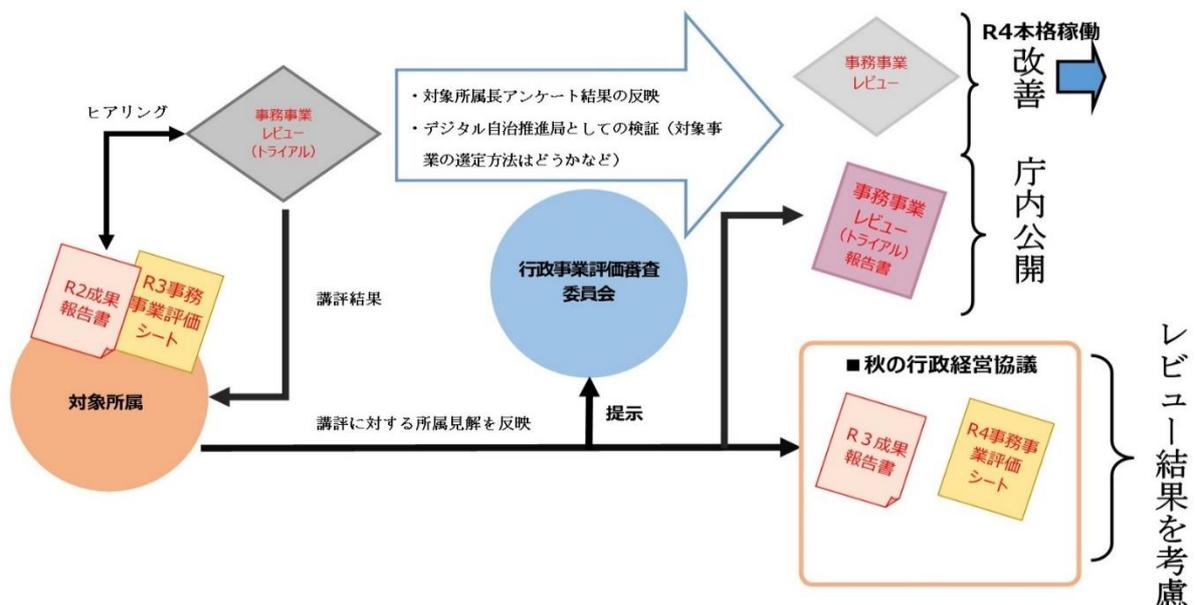
しかしながら、行政施策を成す事務事業においては、チェックからアクションへのサイクルがうまく機能しておらず、評価やマネジメントシステムの形骸化、また多様化する行政ニーズに対し、事業のビルドばかりでスクラップができず、行政の事務事業が肥大化していることが大きな課題となっている。

これらのことから、財政運営面においても、実質単年度収支が2期連続の赤字となっており、この状況が続けば将来的に行政経営が危機的な状況に陥る可能性がある。

以上の現状と課題から、新たな行政経営に向け、滋賀大学経済学部の横山幸司教授に伊賀市の行政経営アドバイザーとして就任いただき、事務事業の見直しを含めた行政改革等への支援をいただくこととなった。

令和3年度は事務事業レビューのための下地づくりの年として、所属別の財務分析、職員研修を行い、アドバイザーによる事務事業レビューを試行的に行った。本書では、試行的に行った事務事業レビューでの助言概要及び、その助言に対する担当課の対応についてまとめることで各事業の今後の事務事業の参考資料とするとともに、令和4年度に本格実施する事務事業レビューの改善に向け、トライアルの課題を整理し、今後の事務事業レビュー指標とすること目的に報告を行う。

事務事業レビュー（トライアル）イメージ



2. 対象事業の選定

今回の事務事業レビュー（トライアル）は、4日間で16事業（1日あたり4事業）を行い、対象は令和2年度事務事業の中から次の条件を付して選出した事務事業とした。

- ① 令和2年度事務事業（全691事業）のうち、一般会計分（568事業）を抽出
- ② 上記のうち、令和2年度で事業が「完了（事業計画期間の終年が到来したもの）」となったものを除き、直接事業費が一般財源のみで構成されている事業を抽出（178事業）
- ③ 上記のうち、事務事業評価シート自己評価項目（必要性・有効性・効率性）の合計点数の低い順に、次年度の方向性を「継続（必要性、有効性、効率性から判断して、改善する余地がない最適な状態のもの）」としている17事業を選出

参考 事務事業評価シート自己評価項目

視 点	判断基準	評価内容	配 点
必要性 50	①公私の役割分担から市が実施すべきものであるか	市が実施すべき	10
		市が実施すべきでない	0
	②特定の地域や団体等の利益のみに供するなど限定性がないか	限定性がない	10
		限定性がある	0
	③社会や市民のニーズは高いか	ニーズが高い	10
		概ねニーズが高い	7
		概ねニーズが低い	3
		ニーズが低い	0
	④既に目的が一定程度達成され、事業の必要性が薄れていないか	薄れていない	10
		概ね薄れていない	7
概ね薄れている		3	
薄れている		0	
⑤市が行っている他の事務事業により、住民ニーズを満たすことが可能ではないか	代替不可能	10	
	代替可能	0	
有効性 30	⑥計画目標に対し、着実な事業進捗が図られているか	図られている	10
		概ね図られている	7
		概ね図られていない	3
		図られていない	0
	⑦効果を高める上で、手段、手法に変更の余地は無いのか	変更の余地がない	10
		変更の余地がある	0

視 点	判断基準	評価内容	配 点
有効性 30	⑧社会経済情勢の変化により、実施効果が薄れていないか	効果が薄れていない	10
		概ね効果が薄れていない	7
		概ね効果が薄れている	3
		効果が薄れている	0
効率性 20	⑨事務事業の実施により、費用や業務量に見合った活動結果が得られているか	結果が出ている	10
		概ね結果が出ている	7
		概ね結果が出ていない	3
		結果が出ていない	0
	⑩コスト全体に占める市の負担（補助）は適正か	適正である	10
		概ね適正である	7
		概ね適正でない	3
		適正でない	0

3. ヒアリングスケジュール

下記の日程でアドバイザーより事務事業の目的や内容等についてのヒアリングが行われ、ヒアリングの内容に応じ、アドバイザーが必要な助言を行った。

なお、ヒアリングについては、新型コロナウイルス感染症の拡大状況を鑑み、オンライン形式で行った。

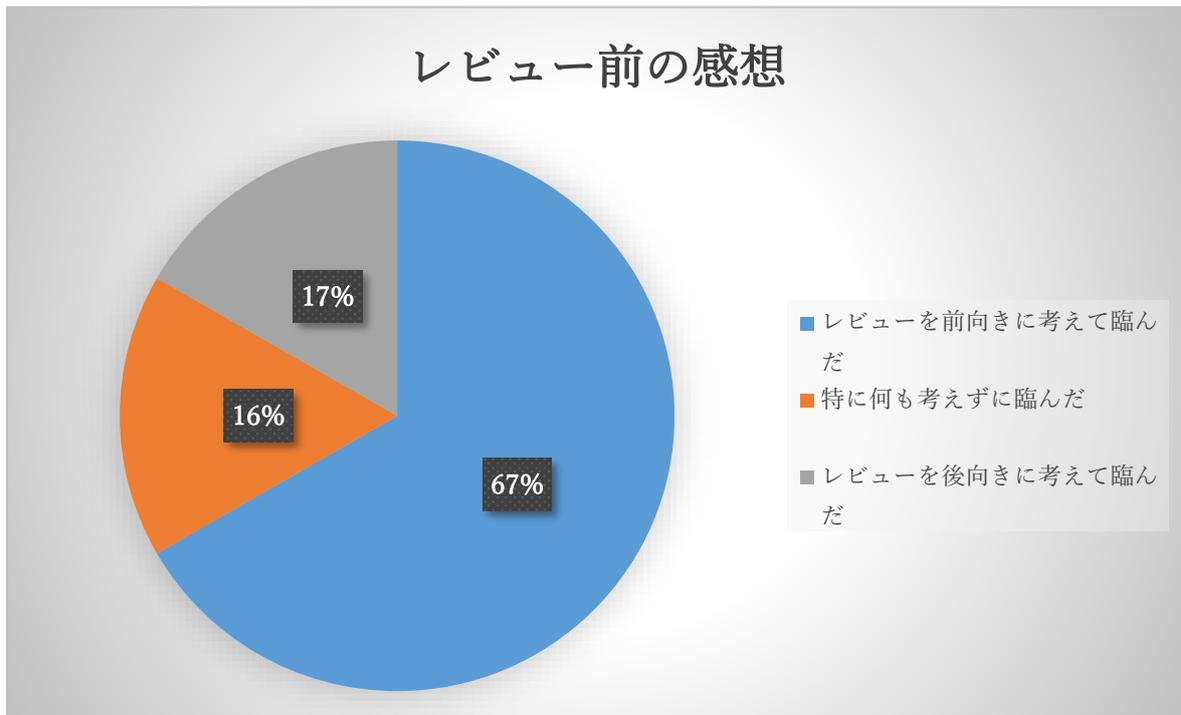
月 日	時 間	事務事業名	担 当 部 署
2月16日	10：15～11：05	介護予防・生活支援事業	健康福祉部
	11：10～12：00	敬老事業	介護高齢福祉課
	13：15～14：05	男女共同参画センター管理経費	人権生活環境部 人権政策課
	14：10～15：00	俳句啓発推進経費	伊賀支所 振興課

月 日	時 間	事務事業名	担 当 部 署
2月17日	10:15~11:05	避難行動要支援者支援対策経費	市長直属 総合危機管理課
	11:10~12:00	地方バス路線維持経費	企画振興部 交通政策課
	13:15~14:05	中心市街地等商店街活性化事業	産業振興部
	14:10~15:00	企業立地促進経費	商工労働課
2月21日	10:15~11:05	特産農産物等振興事業	産業振興部
	11:10~12:00	耕作放棄地再生利活用対策事業	農林振興課
	13:15~14:05	児童館管理経費、児童館事業経費	人権生活環境部
	14:10~15:00	隣保館交流事業経費	同和課
2月22日	10:15~11:05	障害者施設通所費助成事業	健康福祉部 障がい福祉課
	11:10~12:00	大山田郷土資料館維持管理経費	教育委員会事務局 文化財課
	13:15~14:05	消防職員研修経費	消防本部 消防総務課
	14:10~15:00	教職員研究研修経費	教育委員会事務局 学校教育課

4. アンケート結果

事務事業レビュー（トライアル）の実施後に行った各所属長へのアンケート結果及び考察は次のとおり。

設問1 レビュー前の感想について



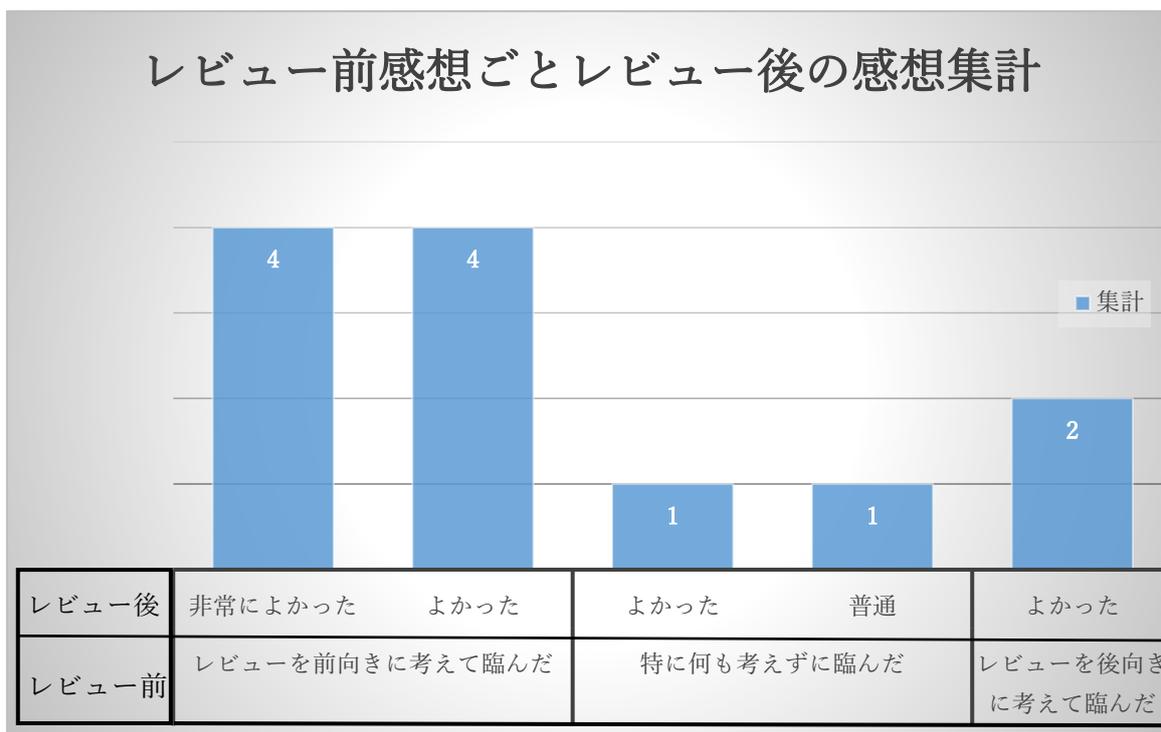
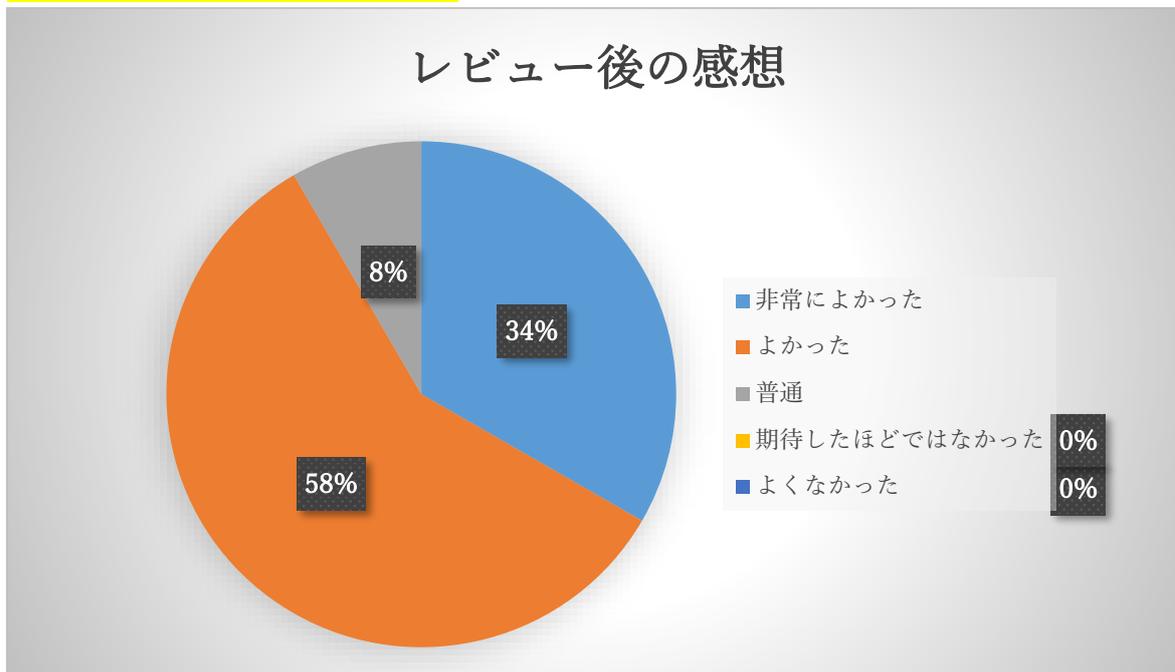
（結果）

アンケート結果から、レビュー自体に「前向き」に捉えている所属長が多いことが分かった。

（考察）

レビューと受けること自体を好意的に捉えているということは、その必要性を感じているという捉え方が出来る。各所属長としても、現在取り組んでいる事業が施策目標を達成するために最適な事業なのか、また、その進捗管理をするために指標が有効になっているのか組織内だけではなく、第三者（専門家）の意見を聞く機会を求めている所属が多いと考察する。

設問2 レビュー後の感想について



設問3 レビュー後の感想について

●非常に良かった理由

- ・公金を使う以上は、成果を出す必要があると再確認できた。
- ・個別避難計画の策定に際して、具体的なアドバイスをいただくことができ、今後の業務の進め方の参考となった。
- ・アドバイザーは、過去に行政にも携わり、なおかつ同分野の担当もされていたようで、同分野の現状や内部事情もよく把握されているうえでの相談や指導であったため、提案いただいたご意見は大変参考になりました。また、一方的な指摘ではなく、一緒に考えていきましょうという対応が非常に良かった。
- ・見る方向を変えることの大切さを理解できた。
しかし、現実をどう変えるかという壁にぶち当たっている。

●良かった理由

- ・複数ある事務事業の中で、アドバイスをいただきたい事業ではなかったが、アドバイザー講師が話し易く、内容も明確で分かり易く感じた。
- ・ご指摘いただいたことにより、効果的な成果を上げるために必要な事業等の検証について、あらためて考え直す機会になった。
- ・今回の対象事業については、単純に経費だけでは片づけられない課題も多く、総合的に取り組む必要性の示唆をいただけたことから、単純に一般財源を減少させるものではないとの確認ができた。
- ・対象事業の絞り方に少し疑問をもった。レビュー当日はアドバイザーから、当該事業の指標の考え方を示していただいたが、対象者数が明確でないことからその考え方は難しいと感じました。限られた時間でしたが、様々なアドバイス等をいただき参考になりました。
- ・単に事務事業の問題点を指摘するのではなく、事務事業評価シートに表現されない部分や、レビュー対象となった事務事業の背景についても議論することができたため。
- ・質問の中で、公共施設の統合及び再編については、第三者による専門委員会を立ち上げて客観的に意見を集約する等、懸念されていた課題解決に向けての方向性を示していただけたので有意義であったと感じた。
- ・事業の詳細（予算や執行状況）について、厳しく指摘されると考えていたが、実際には、事業内容を見直すヒントや視点を示唆いただけた。また、該当の事業にとどまらず、学校と地域の協働の在り方についてなど、様々な視点で指導いただけたことは今後の参考となった。

●普通の理由

- ・同和施策は、一般施策の事業で必要な事業を行い、部落差別をはじめとするあらゆる差別の撤廃を目指して、更なる人権同和教育や啓発に力を入れる。

隣保事業においては、総合相談事業を充実させ、周辺地域を含めて広く伊賀市全体のセーフティネット事業として、内外に利活用を発信してゆきたい。

(結果)

設問2のアンケート結果、設問3の感想から、レビューについてメリットを感じた所属長が多いことがわかった。

また、事前にアンケートに対して「前向き」「後ろ向き」を問わず、トライアルに対して一定の思いをもって参加された所属については、実施後のアンケート結果で「非常によかった」「よかった」と回答されており、「特に何も感じなかった」というあまり関心をもってレビューに挑まなかった所属よりも好印象を得る結果になった。

(考察)

設問3「レビュー後の感想」から、レビューを担当したアドバイザーが、一方的に事業を評価するのではなく、同じ立場、目線で考えてアドバイスがされていることについて好意的な意見が多かった。「指標」、「事業の方向性」、「事業内容」など所属によってよかったと感じる点が違うことから、事業ごとに所属長が問題と感じている点が異なることが分かる。

反面、「アドバイスを受けた事業ではなかった」等の意見もあり、事業レビューは所属長の満足度のために行うものではないが、原課が課題と感じている事業への助言という側面もあるため、事業選定をどのように行うのが重要となる。

設問4 レビュー（試行）を受けて、今後出来ることについて

●非常に良かったと回答した方

- ・毎年、恒例的に支出しているものについて、個々に必要性等を調査していきます。
- ・補助事業については、課題解決に向けたターゲットや目標を明確にした事業計画を提出してもらい、ヒアリングを実施したうえで、費用対効果を勘案して採択する方法を検討していきたい。
- ・指標については、直接的な目標達成となる内容に変更することを検討していきたい。
- ・試行ではなく、続けていきたい。

●良かったと回答した方

- ・指標の考え方が非常によく理解できたため、今回レビューを受けた事業の指標の見直しをしたいと考えています。
- その他の意見として、アドバイザーは、行政側の立場もよく理解され、他市の状況も把握されているので、今後希望する（評価が高くて困っている）事務事業について、ご意見・ご指摘によるアドバイスをいただければ、業務の改善に繋がると感じました。
- ・事業の効果や必要性を明確にできる指標を設定していくよう心掛けたい。

- ・毎年、恒例的に支出しているものについて、個々に必要性等を調査していきます。
- ・事業のあり方を含め、関係者間で今後協議等を進めていく中で行政経営アドバイザーからの客観的な意見として、議論の参考になっていくと考える。
- ・補助事業については、課題解決に向けたターゲットや目標を明確にした事業計画を提出してもらい、ヒアリングを実施したうえで、費用対効果を勘案して採択する方法を検討していきたい。
- ・指標については、直接的な目標達成となる内容に変更することを検討していきたい。
- ・レビューに限らず、常に事務事業の振り返りや、レビュー対象となった事務事業を含めた全体の方向性を検討することの必要性を感じた。
- ・指標に対しての考え方で、目標と実績の対比の中において、目標が当初予算に計上した数値であるが、予算的な面で削減しているのであれば、本来の対象者数を計上しなければ本来の設定指標にならないとアドバイスを受けた。当課としてもこれを踏まえて、このように計上していきたい。
- ・教員に対する職責遂行のための研修の努力義務は、法にも定められているところであり、これまで積極的に研修機会を設けてきた。ただ、横山先生からご示唆いただいたように、教員の働き方改革の視点からも、研修内容や回数、方法（オンライン研修等）について、見直す必要性を感じた。そのことは、アフターコロナの研修の在り方に生かすことが可能であると考えます。

●普通と回答した方

- ・ポストコロナの在り方からも、対象も様々であるが、人権政策や各隣保館や支所で実施している、人権同和問題研修・学習会（講座）の事業を、DXを活用し、各施設・会場をつなぐなど、効果的な開催について、検討・実施し、経費の側面や参加者数の増を目指して取組みたい。

（結果）

アンケートでは、前向きに改善に向けて取り組む意欲が感じられるものとなった。

（考察）

アドバイスがあった事業について、改善に向けて取組みを行う意見が出ているが、具体的な数字まで上がっているものはなく、レビュー結果が具体的にどのような改善に繋がるのかを把握する必要がある。

【アンケート総括】

レビューについては好意的に考えている所属長が多く、必要性も認識しており、改善に向けた意欲が見受けられる結果となっている。

一方、今回のトライアル（アンケート結果）からは具体的にこのレビューがどのように生かされていくのかが把握できず、アンケートで応えて終わり。という実効性の乏しいものになりかねない。

また、アンケート自体も、レビュー前とレビュー後の各所属の「マインド」を図る指標（選択肢）がレビュー前「3段階」レビュー後「5段階」と異なることから、レビューを受けたことで「マインドがどう変わったか」を図ることが出来ないものとなっている。

さらに、アンケートで「事業レビュー」自体の改善に向けた意見を聞いていないため、所属長からの「本格運用の際にはこのように運用してほしい」という声が届いていない。

以上のことから、今後実施する事業レビューにおいて、アンケートは「事業レビュー」自体の改善に向けた所属長からの意見を確認するために実施するものとし、各所属の事業が事業レビューによってどのように改善に向けて取り組まれるのかは、事業ごとに管理できる別シートにより行う。

5. まとめ

(1) 令和4年度事業レビューに向けた改善点について

アドバイザーやレビューを受けた事業担当課からの意見から見えた事務事業レビューに関する改善点については次のとおり

①事務事業シートの改善

事務事業シートにその事業を行う法的な根拠を示す項目がないため項目を追加する必要。

②指標設定の改善に向けた取組み

指標については、事務事業の効果を数値で表すものであるが数値目標となっていない事業が多い。あわせて、分母（対象数）が明確でないため、KPIの信ぴょう性が薄いことから正しい指標設定が出来るような取組みが必要。

③選定事業について

レビュー対象となる事業について、今回の選定方法では「事業規模が小さすぎる」や「原課が本当に外部の意見を聞きたい事業ではない」などの課題が残った。

(2) 事業改善の視点からのアドバイスについて

アドバイザーから今回の事業レビューを通じて出された行政事業に対する全体的な改善のポイントは次のとおり

① 効率的な組織・事業の再構築について

行政内部での連携に加え地域との連携も一層進めていく必要がある。

② 公共私役割分担について

公共私役割分担を明確化したうえでの市民協働・公民連携が必要。

③ 公共施設の見直し

財政や人口減少の問題で現在の規模での公共施設の維持は困難。特定の目的に捉われず、一つの施設を広く有効活用するよう統廃合を含めた検討がある。

④ イベントについて

行政がすべきものなのか、主旨・目的、対象者、参加状況、時期などからイベントの在り方について検討すべき。

⑤ デジタル自治の推進

申請型ではなくプッシュ型を検討すべき。