

事務事業の評価結果の審査について
答 申 書

2024（令和6）年12月25日

伊賀市行政事務事業評価審査委員会

目 次

I．はじめに.....	1
II．審査結果について.....	2
1．対象事業一覧.....	2
2．全 体 総 括.....	3
3．個 別 内 容.....	15
【資料】.....	16
1．諮問書.....	16
2．審議経過.....	17
3．伊賀市行政事務事業評価審査委員会委員名簿.....	19
4．委員会条例.....	20

I. はじめに

この度、伊賀市行政事務事業評価審査委員会（以下「委員会」という。）では、伊賀市が実施する事務事業の評価結果を審査するため、事務事業レビューの結果として示された 25 件の事務事業について、市長からの諮問を受け、令和 6 年度事務事業レビューの結果である「令和 6 年度 事務事業の見直しに係る専門家チームヒアリング結果報告書」による専門家の意見を考慮しつつ、成果指標を中心とした事務事業評価の在り方について審査を実施しました。

本年度の事務事業レビューのテーマが「事務事業の成果指標」ということもあり、諮問いただいた事務事業レビュー結果に対する審査と、事務事業評価に関する審査内容は同様となることから、本答申では審査結果として、全庁的な対応を要する『全体総括』と、諮問対象となった各個別事業に特化した対応が必要と考えられる『個別内容』に分けて整理しています。

本委員会が新たに結成されて初年度となる審査は、10 月 7 日から 12 月 9 日までの計 7 日間にわたり行われ、この期間中、委員の皆様には熱心にご議論いただき、心から感謝申し上げます。

この答申内容が市の行財政運営において的確に反映され、事務事業の改善を通じて新たな総合計画に掲げるビジョンの実現に寄与することを強く期待しています。

令和 6 年 12 月 25 日

伊賀市行政事務事業評価審査委員会 委員長 小林 慶太郎

Ⅱ. 審査結果について

1. 対象事業一覧

番号	対象施設
①	市有財産管理経費
②	防災情報関連事業
③	街なみ環境整備事業
④	たわらや維持管理経費
⑤	公民館管理経費
⑥	消防操法大会出場経費
⑦	ごみ収集経費
⑧	ふるさと応援事業
⑨	人事管理一般経費
⑩	固定資産税賦課事務経費
⑪	女性相談事業
⑫	男女共同参画推進事業
⑬	人権啓発推進事業
⑭	交通安全対策経費
⑮	耕作放棄地再生利活用対策事業
⑯	営業本部活動事業
⑰	産業集積開発事業推進経費
⑱	先賢顕彰費
⑲	俳句啓発推進経費
⑳	芭蕉翁顕彰事業
㉑	スポーツ活動振興事業
㉒	多文化共生推進事業
㉓	趣旨普及費
㉔	合併処理浄化槽設置及び管理事業
㉕	歴史資料保存管理経費

2. 全 体 総 括

専門家チーム報告書の内容を踏まえ、委員会による審査を通じて、伊賀市全体の課題として捉えるべき内容を以下に示します。

【評価制度に係る意見】

今回の事務事業レビューテーマである「成果指標の設定」に関して、効率的・効果的な事務事業の推進に向けた改善の視点を含めて「評価制度に係る意見」として取りまとめた。

①事務事業の在り方

事務事業は、単に支出した経費を会計上の決められた分類で取りまとめるものではなく、市のビジョンを実現し、現状の課題を解決するためにあるということを原則とし実施する必要がある。施策や基本事業に関連し、その実現のため共通目的のもと実施される事業の集合体が事務事業となる。

伊賀市では事務事業の名称にも表れているが、決算時の補足資料として事務事業評価シートが作成されることで、共通目的ベースでの集合体となっていない事務事業が見受けられる。その結果、事業対象が抽象的となり、実施内容が目的と離れてしまうといった問題を生み出している。改めて、市のビジョンである施策目標の実現に向けて、どのような役割を果たすための事務事業なのかを点検したうえで、再構築いただきたい。

②目的が複数ある事務事業

伊賀市では、事務事業の目的が複数設定されているものがあり、目指すべき効果とその波及効果が整理なされていないものが見られた。目的と手段は関連しており、目的が異なれば手段も異なることから効率的な事業遂行の妨げになる可能性がある。原則、事務事業の目的は一つに絞り、主となる目的以外の効果については波及効果と捉え、事務事業の目的を改めて整理いただきたい。

③事務事業の対象

先に触れているとおり、事務事業は、施策や基本事業で掲げるビジョンの実現のために一つの目的のもとで実施されている事業の集合体である。専門家チームからの指摘にもあるが、この目的達成のための事業対象が抽象的では効果的な事業運営が困難になる。そのため、可能な限り対象を具体化して事務事業を実施する必要がある。

一方で、事務事業が抱える目的次第では、抽象的にならざるを得ないものや、複数の事業対象を設定することが望ましいケースもある。しかし、そういったケースであっても、事務事業を構成する事業ベースでは対象を絞って実施すべきであり、そのことが事務事業評価シートから読み取れ、なおかつ成果が測れることで、目的を意識した事業運営につながることから、改善いただきたい。

④成果指標の設定

専門家チームでの指摘にもあるように、事務事業の進捗管理に成果指標の設定は必要不可欠であり、全ての事務事業に成果指標が設定されるよう徹底いただきたい。成果指標は活動指標ではなく、事務事業の本来の目的を顧み、「何のためにこの事務事業を実施しているのか」という視点から、事務事業の効果を示すものとし、活動指標は別で管理されることが望ましい。事務事業を実施するにあたり、市民に対してその効果を定量的に示せるような運用をお願いしたい。

⑤複数成果指標の設定

④で示したとおり、事務事業が目指すべき成果に対して適切に進捗しているのかを示す成果指標は、事務事業を実施するにあたり必ず設定すべきものとする。また、事務事業の内容によっては一つの成果指標では的確な成果を測ることが困難なものや、2つ以上の成果指標によって成果を測ることにより的確に事業効果を把握できる場合があるため、必要に応じて複数の成果指標を設定できる仕組みを検討いただきたい。

⑥行政評価シートの改善等について

事務事業は、施策が掲げるビジョンに対して、明確な目的のもと、どのような対象に向けて、どのような成果を挙げるために、どのような事業を実施するのかについて明確にすることが重要である。しかし、伊賀市の事務事業評価シートではそれが表れるものとなっておらず、これは評価シートそのものにも改善の余地があることを示していると言える。例えば、現行の事務事業評価シートでは「目的」の前に「対象」の欄があるが、本来は「目的」があったうえで「対象」があるべきである。また、施策や基本事業の項目はあるが、その施策や基本事業が掲げる目的や目標が示されていないため、事務事業の内容が伴わないといった状態に陥っているものが見受けられる。

そのため、令和7年度から開始する新しい総合計画における行政評価シートでは、これらの内容を改善し、事務事業の実施者が自然と施策が掲げるビジョンを意識し、明確な目的のもと成果を意識した事務事業が実施されるべきである。評価シートの改善を含め、行政評価の仕組みの改善に努められたい。

【事業内容に関する意見】

①市民に伝わる情報発信

多くの事業で実施事業の目的や内容、成果が市民に適切に伝わっているかに疑問がある。自治体からの情報発信手段は、広報紙や市のホームページなど様々あるが、事業内容に応じて主となる対象に対して適切な方法で情報を発信するべきである。市広報紙への年1度の掲載や市ホームページでの掲載に留まるといった旧態依然とした対応では、必要な情報が市民に届かない状況が生じている可能性がある。伊賀市では既にSNSやアプリなどを使った情報発信も始めているが、発信する内容、発信時期や期間、対象とその範囲を考慮したうえで、SNSやアプリも含めた適切なメディアで情報発信をしてい

ただきたい。

また、情報は結果だけでなく、事業課題を含めた現状や課題の原因についても発信することで、行政事業そのものの市民理解につながるため、これらを意識した情報発信に努められたい。

②公共アプリの整理統合

スマートフォンが殆どの市民に普及している現代社会において、行政情報の取得にスマートフォンを利用している市民は少なくない。伊賀市においても今回対象となった防災情報関連事業の「ハザードン」や、ごみ収集経費で活用している「ごみ分別アプリ」といったアプリが、市民への情報発信に有効と捉え開発・公開されているが、各事業で別々にアプリを開発すると、維持コストが嵩むとともに、ユーザーである市民も複数のアプリを管理しなければならない疎ましが生じる。一方、他市では行政系アプリを統一する動きが広がっており、佐賀県武雄市では「公式スーパーアプリ構築業務」が開始されている。また、既に多くのユーザーを有している LINEなどを行政の統一ツール（ミニアプリ）として活用する事例もある。情報発信手段ということに限れば、既に多くのユーザーがいるアプリを活用し、セグメント配信を行うことは効率化に有効と考えられるため、手法の一つとして検討いただきたい。

市民が分かりやすく、使いやすい公共アプリの整備に向けて、市として統一的な視点での公共アプリの整理統合及び開発の手法を検討いただきたい。

③適切な民間委託

民間事業者への業務委託について、従来の補助金から支出科目を変更し、随意契約により業務委託している事業が見られたが、補助金から単純に委託事業に転換するのではなく、市として行うべき業務のみに精査し委託すべきである。そのため、委託事業であっても事業者の運営費補助の性質にならないよう留意すべきであり、役務に対する委託事業として適切に執行されるよう実績等の確認を徹底いただきたい。加えて、積算にあたっても役務に対し正当な金額か精査する必要があるとともに、随意契約であるからこそ、適切な根拠を持って行うべきである。既に専門家チームからもコスト意識に関し指摘されているところであるが、公金は市民から付託を受けた公の財産であり、その使途に対しては十分に留意のうえ運用いただきたい。

④市として優先して取り組む事業の整理

歴史と文化にあふれる伊賀市においては、偉人、賢人を数多く輩出している。その中で、先賢顕彰事業は一部の偉人、賢人のみを顕彰されているが、本来の目的はシビックプライドの醸成であるため、これを考慮のうえ、市として顕彰事業における優先順位及び方針を整理する必要がある。これは先賢顕彰事業に限らず、人口減少にあわせて職員数の減少が進むことが想定される行政運営において、持続可能な行政運営を実現するために、本来の目的を見据えたうえで、優先順位の整理や取捨選択は必要不可欠であることから早急に整理いただきたい。

⑤各種団体等との関わり方

行政課題が多様化・複雑化するなか、市が単独で課題解決できるような事業は減ってきている。そのため、国、県、他市町村や公的団体等といった市以外の行政機関との連携はもとより、地域や企業といった行政外部との緊密な関わりが今後一層求められてくる。このような状況で市が主体的に自身の役割や目指すべき方向性を認識したうえで、積極的に連携・調整を図るべきである。

【組織・体制に関する意見】

①共通目標による連携体制の構築

多様化する市民ニーズや行政課題に対応していくには、一つの所属による取り組みでは不十分な場合がある。

伊賀市では様々な事業において、複数の所属や部を超えて情報交換を行いながら推進しているように見受けられるが、こういった横断的な事業については、共通した目標があることでそれぞれの所属が果たすべき役割も見えてくると考えられるため、是非とも共通目標を持って取り組んでいただきたい。

②営業本部の役割

今回、審査対象となった複数の事務事業において、主となる目的のほか、市外への普及啓発を掲げているものがあつたが、市外への普及啓発までも一事務事業のなかで目指そうとした場合、非常に非効率であり、本来の目的の達成が遠のくことになる。このため、個々の事務事業とは別に市外への情報発信を主目的としている営業本部が果たすべき役割は非常に大きいものと考ええる。しかし、果たすべき役割の大きさに対して営業本部事務局の全職員が兼務となっていることは職員の大きな負担となっているものと考えられる。改めて営業本部の果たすべき役割を整理されるとともに、専門性の高い人材を一時的に外部から招へいすることも含めて、組織体制が強化されることを期待する。

③財源確保に向けた体制強化

人口減少に直面する自治体においては、財源の確保と創出が命題である。地域資源を活かした特産品の開発によりふるさと納税を促進するなど自治体の財政基盤を強化する必要があると同時に、基本財源である住民税や固定資産税などの地方税において、公平性の側面からも課税漏れ等はあってはならない。

限られた職員数の中で最善を尽くされているにも関わらず、課税漏れ等の防止や十分な財源確保につながっていないのであれば、職員の増員だけでなく、柔軟性を持たせた人事配置やA I の活用を検討するなど早急な組織体制の強化が必要である。市民との対話を深め、共有するビジョンのもとで財源を適切に配分するためにも、財源確保に向けた体制強化の検討をお願いしたい。

④行政業務の専門性の確保と相談窓口の在り方

伊賀市では、定期的な人事異動を実施し、長く同じ業務に留まるということとは少ない。組織の新陳代謝や職員のキャリアアップ、また、事業の公平性・透明性の確保という理由と考えられる反面、専門性の確保が難しいことやノウハウの蓄積が困難で業務改善につながらないという弊害もある。行政業務の中にはセーフティーネットとしての相談業務などの専門性が求められる業務が存在する。これらの業務にあたっては、期間が限定される会計年度任用職員を含めた職員の配置等に関し、本来果たすべき役割が全うできるか十分に考慮のうえ、慎重に配置されるべきである。あわせて、専門性をもった職員を如何に育成していくかも同時に検討いただきたい。

加えて相談窓口については、行政内部で複数の窓口が存在するが、役割分担を明確にしたうえで、十分な連携体制を構築し市民からの相談に対し幅広い内容の相談に対応できるよう取り組まれない。

⑤公共施設の管理・活用について

伊賀市では、民間提案制度による公共施設の活用など、市有財産の活用について様々な取り組みを実施されている。一方で、行政財産としての役割を終えた施設が従前の所管所属のまま管理されているという実態がある。例えば、旧公民館を生涯学習課が、廃校した学校等を教育委員会が管理している。このようにそれぞれの所属が管理している状態は財産活用の可能性を閉ざすばかりか、非効率な維持管理により市の財政を圧迫させる一因となりかねない。施設周辺住民の意向など活用が進まない要素があることも理解するが、市全体の利益を念頭に市有財産の効率的な管理手法を明確にルール化するとともに、積極的な公共施設の活用が図られることを期待する。

⑥人材育成と事務事業評価制度間の連動

受動的に事業に取り組まれている部署が複数見受けられたが、主体性を持って取り組むことは、事務事業自体の改善や予算の適正化にもつながるものである。職員のモチベーション向上につなげるためには、事務事業評価結果を人事評価制度と連動させるべきである。それを踏まえ計画的な人材育成や人事異動、組織編成が行われ、行政サービスの質の向上が図られることを期待する。

⑦委員会の役割

当委員会と監査委員との役割を整理したとき、監査委員は財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理を監査するとともに、必要に応じて事務の執行について監査することが役割である。一方、当委員会は市長の諮問に応じ改善の余地のある事務事業に対して、より身近なサービス受益者である市民視点で評価・答申することで、各所属における改善のきっかけを提供し、公益性を高めることが役割だと理解している。

しかしながら、専門家チームの報告書でも触れられているとおり、現状の事務事業評価シートの記載内容は単に予算執行に関わるものに留まっている。事務事業の目的や対象、事業内容や成果指標といった詳細が記載されていないものが多数見受けられ、決算資料としての側面が強いことから、当委

員会と監査委員の審査内容が重複し、効率性に疑問が生じている。また、当委員会での審査結果が監査結果と相反した場合の対応に関しても改めて整理が必要である。行政評価の在り方を見直す際には、効率的に監査や外部評価の体制が体系化され、各所属がその指摘を真摯に受け止めることができるよう当委員会の役割も含めて検討いただきたい。

そのほか、委員会による審査の結果、専門家チームと共通した認識の事項について、専門家チームの報告書から抜粋して以下のとおり示します。

1. 事務事業の在り方

(1) 内容に関すること

①事務事業の BPR^{※1} の推進

まず、最初に指摘すべき点は、今ある事務事業が本当に必要な事務事業なのかの整理、言い換えると BPR の推進が必要ということである。BPR を難しく捉える必要はなく、過去の事務事業レビューにおいても再三伝えているとおり、政策立案の要素である「何を目的として」、「誰の」、「どのような課題を」、「どの程度の費用をかけて」、「どのような状態にしたいのか」という点を一から整理し、業務を最適化することである。新しい総合計画が策定されるとのことであるため、是非、ゼロベースでの事務事業の整理を検討いただきたい。

②事務事業の整理・統合

伊賀市の事務事業については一つの事務事業に対して多岐に渡る事業が紐づいているものもあれば、例えば施設の管理運営事業において、草刈りの事業一件のみをもって事務事業を構成しているものも存在している。これは、予算上の分類によって整理している影響と理解するが、一方で多文化共生事業のように多くの事業が紐づいている事務事業に関してはその全てが事務事業の目的や目標（成果指標）と一致しているのかという点で疑問が生じる。また、実施事業が単一の事務事業に関して、事務事業評価シートの作成等、行政評価を行うことのコストが発生していることは無視できない。事務事業の内容が異なるなかで一概に適切な事業量を定めることはできないが、事業の件数が多い事務事業や単一の事業しか実施していないような事務事業について、何を基準に整理統合していくのかを含めて、市全体で効率的な事務事業の在り方を検討すべきである。

③組織（人）が前提となっている事務事業

事務事業は本来、施策の目的や目標を達成するため、解決すべき課題に対して行われるものであるが、伊賀市では属人的な事務事業や、組織ありきの事務事業が存在している。これは事業の効率性を損なうばかりか、特に属

※1 BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）：既存業務のプロセスを詳細に調査・分解し、サービスの向上や人的リソースの活用等の面での問題点を徹底的に分析することで本質的な課題を発見し、適切な効果指標の設定にも留意し、その改善を通じて、業務プロセスそのものの再構築を図ること（平成 28 年 8 月 2 日総務省発出「国の行政の業務改革に関する取組方針」より引用）

人的な業務に関しては、不適切な事務処理等、不祥事につながるおそれがあるため早急に改めるべき問題である。

④コスト意識の欠如

ヒアリングを通じて、業務改善によるコスト抑制への意識が不足している所属が少なからず見受けられた。全体事業費に対して、業務改善によるコスト減少額の比率が小さいとしても、そこで支払われているのは公金であるということを失念しないよう、地方自治法第2条第2項第14号に規定されるとおり最小の経費で最大の効果を挙げるよう努めるべきである。

⑤課題がない事務事業

伊賀市の事務事業評価シートには、課題が記載されていない事務事業が多く見受けられるが、一般管理経費などであっても業務効率化の視点などを鑑みれば課題がない事務事業は概ね存在しないと考える。そのうえで、各事務事業の実施主管課は、どのような課題があるのかを今一度認識するべきであるとともに、課題や改善案の記載がない状態であってもシートとして成り立つような仕組みとなっていること自体も改めるべきである。

(2) 評価シートの作成に関すること

①施策評価シートとの整合

伊賀市の政策遂行の体系では、事務事業は総合計画に掲げる施策が目指す姿を実現するために実施する「手段」にあたる。しかしながら、施策評価シートの内容と、施策に紐づいているはずの事務事業の内容に整合がとられていないものが多く見受けられた。新しい総合計画を策定する際には、改めて施策として何を実現したいのか、そして、その実現のために事務事業として何をすべきか、短期的に何を実現していけば施策に掲げる目標につながるのか、ゼロベースで考え直していただきたい。

②事務事業評価シートの役割

現に、事務事業評価シートには「予算に紐づくものしか記載していない」といった旨の回答をされる所属もあった。

しかしながら、予算化されていない事務も含めて見直し、改善を図っていくことが事務事業評価シートを作成する本旨であり、そのうえで伊賀市が実施している事業の詳細を広く市民に周知する役割を担っているものである。これらの事務事業評価シートの役割を再認識し、予算に紐づかない業務においても事務事業評価シートに記載することを徹底したうえで、その業務が改善される仕組みを検討いただきたい。

③事務事業のコスト管理

事務事業評価シートはコスト管理の役割も担っている。伊賀市では、全体コストとして事業費だけでなく、その事務事業に関わった人のコストについても記載があり、事業費しか見ていない自治体も多い中で人的コストを把握していることは評価できる。

ただし、事務事業のコスト管理を適切に行うためには、施設コストを加えたフルコストにより事業の成果を測る必要がある。施設コストは固定資産台帳にある減価償却費を参考に各事業に按分して算出する手法が望ましいと考える。一方、事務事業評価に係る職員の業務負担を含めて検討される必要があることを申し添えたい。

④適切な記載内容

事務事業評価シートは施策目標を達成する手段として、事務事業の進捗を測る「進捗管理」と、事務事業の有効性を測る「成果管理」、さらには行政経営の視点から、費用対効果を測る「コスト管理」の大きく3点の内容を評価し、次年度への改善につなげることを目的として実施するものである。しかしながら、伊賀市では「決算書の付属資料」としての意味合いが濃くなっているように見受けられた。単に決算資料という認識を改め、次の項目ごとの役割に留意し、市民に事務事業評価シートの内容が分かりやすく伝わるよう、全ての項目が一連となるように作成されることを徹底されたい。

それぞれの項目ごとの指摘事項は次のとおりである。

「目的」：事務事業は、総合計画に掲げる目標を達成するための手段に位置づけられるものであり、手段を講ずる目的は理想を記載するのではなく、期間内で何を実現すべきかを記載する必要がある。

「対象」：原則、人や人が含まれる属性、団体等を対象とし、物や事象を対象とすべきではない。また、施策単位では対象を広く捉える必要もあるが、事務事業単位では課題を見据えてターゲットを具体的に絞り込むことが効果的である。

「根拠法令等」：未記載の事務事業が非常に多いが、行政が行う事業に関しては、何らかの法的根拠等をもって実施しているはずである。仮に根拠がない事務事業が存在するのであれば、実施する意義が問われるべきであり、実施の意義を再検証すべきである。

「内容」：予算執行の有無に関わらず、その事務事業において実施した内容が記載されるべきである。

「課題」：課題とは、問題を解決するために課された事項を言い、解決する見込みのないもの、著しく可能性が低いものは「課題」ではなく「前提条件」となる。そのうえで、事務事業に掲げる目的や目標である成果指標を達成するための弊害となっているものを「課題」として記載しなくてはならない。

「改善案」：改善案には「課題」に対して改善する内容を記載するべきで、全く課題と関連しない改善案を記載しないように留意されたい。因果関係を意識して記載すべきである。

2. 成果指標の課題と改善の方向性

①成果指標の設定が無い事務事業

伊賀市の事務事業には、成果指標が設定されていないものが存在しているが、管理経費的な事業であっても、成果指標が設定できないものではない。

例えば、ヒアリング対象にあった人事管理一般経費には成果指標が設定されていないが、事業として実施されている人事評価制度は職員へのアンケート調査の結果などでは満足度が低いとのことであった。本来であれば人事評価制度は職員の努力や成果が給与や処遇に反映されることで職員のモチベーションの向上につながるとともに、事務事業の成果にも強く結びつくものである。それが機能していないことは組織として喫緊に取り組むべき重大な課題であるが、このように成果指標を設定しないことが恒常化してしまうと、課題が顕在化せず、そのまま放置されるという結果につながる。これを防ぐためにも必ず成果指標を設定し改善を図っていくべきである。

指標の設定にあたっては、事業目的の達成に向けて、年度内にどこまで達成すべきか、実現すべきかが一つの指標になり得るので、あわせて参考にされたい。

その他、法定受託事務等であっても、業務効率化やサービス品質向上といった視点では改善の余地が十分にあり、それをもって成果指標とすべきである。

②成果指標の適切な設定

今回のヒアリング対象に挙げた事務事業では、「3. 個別事業ごとに取り組むべき指摘事項」で示しているように成果指標が目的達成のための指標となり得ていないものが多く見受けられた。正しい成果指標の設定のための考え方として定着しているスマートの法則^{※2}を参考に伊賀市が留意すべき内容をまとめたため参考とされたい。

- 1. 明確な目的の設定：**成果指標を設定する前に、事業の最終的な目標と目的をはっきりと定義しておくことが重要である。目的が明確であればあるほど、それに沿った適切な成果指標を設定しやすくなり、反面、目的があいまいであれば正しい成果指標の設定は困難である。
- 2. 計測可能な指標の設定：**成果指標の重要な要素として「客観的に評価ができる」ことがある。第三者が見て成果が得られたのか、得られていないのかが明確になるよう数値目標を掲げるとともに、その数値の正確性についても説得力があるものが示せるように留意しなくてはならない。
- 3. 達成可能な指標の設定：**成果指標には客観的に評価できるという要素に加えて、その事業に携わる職員等のモチベーションを高める効果が期待できる。この際、目標

※2 「スマートの法則」引用元：「There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives」 Doran, G. T. (1981)

が高すぎても低すぎてもその逆効果となりうるものであり、現実的に達成可能な指標を設定しなくてはならない。

4. **高い関連性：**事務事業は「目的」「対象・ニーズ」「実施根拠」「課題」「実施内容」に加えて、市の総合計画といったビジョンは全て関連した項目であり、どれか一つでも的外れでは機能しない。そのうえで目標達成により生み出される成果、つまり利益はこれらの関連する項目を踏まえたものでなければならない。設定が特に難しい場合には「目的」や「課題」に向き合ったものとすればよい。
5. **時間的な枠組みの設定：**「目的」や「課題」が明確であっても、「いつまでに」がなければ漫然と事業を実施するだけになってしまうため、成果指標の設定にはいつまでに実現するのか時間的な枠組みを設定しなくてはならない。これは総合計画内の期間に限らず、例えば100%を目指す事業であって、事務事業としては短期的な目標を据える必要があったとしても、4年の総合計画期間内に80%を、先の計画で可能な限り100%を目指すといった、短期的な目標をもちつつ、必要であれば中期・長期の時間的な目標を見据えて成果指標の達成水準に落とし込むと良い。

③基本事業および事務事業の成果指標

総合計画に掲げる基本事業は、市の中長期的な発展目標を掲げるものでありその進捗を測るための成果指標は市のビジョンに沿い、「中長期的」かつ「包括的」なものになることが多い。反面、事務事業は総合計画で掲げる発展目標に対して、より具体的な手段にあたる部分になるため、自ずと成果指標も「短期的」かつ「具体的」なものになる。今回のヒアリングを通して基本事業と事務事業の成果指標を確認した結果、それぞれで成果指標に相応しいと言えないものが一定数見受けられるため、留意すべきである。

④成果指標（目標値）の時点修正

事務事業の成果指標は、総合計画期間に合わせて、4年後の数値目標を定めたうえで、初年度の目標値を決める手法が一般的であるが、当初に定めた目標値を変えてはいけないということはない。当初の見込み違いや社会情勢の変化等により大きな齟齬が生じることがあり得るため、その時点に合わせた目標値に修正することが必要である。これは、職員のモチベーション維持にも必要なことである。伊賀市では、総合計画策定当初に定めた目標値がそのまま引用されている場合が多く、臨機応変な対応が望ましい。なお、数値目標ではなく成果指標自体を変更すべき場合があることも充分考えられる。目的やその時の課題に沿った成果指標を設定することが重要となる。

ただし、頻繁に目標を修正することは望ましくないうえに、事業の進捗が悪く、成果指標の目標値を下方修正する場合は、当初の見込みから乖離した原因分析と、それまでの評価を合わせて実施されることに留意されたい。

⑤成果指標のエビデンス

「②成果指標の適切な設定」の「2. 計測可能な指標の設定」で触れてい

るとおり、成果指標の目標となる数値は信頼できるものでなくてはならない。そのため、母数が極端に少ない事項を成果指標に設定することは事務事業の成果指標としては望ましくない。また、成果指標の出典を明確にすることも重要で、例えば「年に1回実施しているまちづくりアンケート結果」や「国勢調査における出生数」など、設定した成果指標が、何に基づいているのかを示さなければ、指標としての根拠が薄れるため、合わせて記載することが望ましい。

3. 個 別 内 容

個別内容の審査については、事務事業レビューで使用されている「レビュー結果整理シート」を用いて内容を整理し、別添のとおり示します。

なお、個別論点ごとの意見は「対応方針等に対する意見」欄に記載し、審査結果の概観や結論は、「総括」欄に記載しています。

●個別内容一覧

番号	対象施設	頁
①	市有財産管理経費	1
②	防災情報関連事業	2
③	街なみ環境整備事業	3
④	たわらや維持管理経費	4
⑤	公民館管理経費	5
⑥	消防操法大会出場経費	6
⑦	ごみ収集経費	7
⑧	ふるさと応援事業	8
⑨	人事管理一般経費	9
⑩	固定資産税賦課事務経費	10
⑪	女性相談事業	11
⑫	男女共同参画推進事業	12
⑬	人権啓発推進事業	13
⑭	交通安全対策経費	14
⑮	耕作放棄地再生利活用対策事業	15
⑯	営業本部活動事業	16
⑰	産業集積開発事業推進経費	17
⑱	先賢顕彰費	18
⑲	俳句啓発推進経費	19
⑳	芭蕉翁顕彰事業	20
㉑	スポーツ活動振興事業	21
㉒	多文化共生推進事業	22
㉓	趣旨普及費	23
㉔	合併処理浄化槽設置及び管理事業	24
㉕	歴史資料保存管理経費	25

【資料】

1. 諮問書

伊予第 472 号
2024（令和6）年 10 月 7 日

伊賀市行政事務事業評価審査委員会 委員長 様

伊賀市長 岡本 栄

事務事業評価結果の審査について（諮問）

本市が実施する事務事業の評価結果を審査するため、伊賀市行政事務事業評価審査委員会条例第2条の規定に基づき、次の事項について、別添資料を付して貴委員会の意見を求めます。

記

- ・ 令和6年度事務事業レビュー結果について
- ・ 今後の事務事業評価のあり方について

2. 審議経過

開催回	日時	場所	議題
第1回	10月7日(月) 14時00分～ 16時30分	404 会議 室	委員長、副委員長の選任 諮問 事前説明等 審査案件 市有財産管理経費(管財課)
第2回	10月21日(月) 15時30分～ 17時00分	201 会議 室	事前説明 審査案件 防災情報関連事業(防災危機対策局) 消防操法大会出場経費(地域防災課) 交通安全対策経費(住民課) ごみ収集経費(廃棄物対策課(さくら リサイクルセンター))
第3回	11月11日(月) 13時15分～ 16時15分	501 会議 室	事前説明 審査案件(前半) 営業本部活動事業(商工労働課) ふるさと応援事業(地域創生課) 固定資産税賦課事務経費(課税課) スポーツ活動振興事業(スポーツ振興 課) 事前説明 審査案件(後半) 人権啓発推進事業(人権政策課) 男女共同参画推進事業(人権政策課) 女性相談事業(こども家庭支援課) 多文化共生推進事業(多文化共生課)
第4回	11月18日(月) 13時15分～ 16時15分	501 会議 室	事前説明 審査案件(前半) 先賢顕彰費(伊賀支所) 俳句啓発推進経費(伊賀支所) 芭蕉翁顕彰事業(文化振興課) 歴史資料保存管理経費(文化財課) 事前説明 審査案件(後半) 産業集積開発事業推進経費(企業誘致 推進室) 街なみ環境整備事業(都市計画課) 合併処理浄化槽設置及び管理事業(下 水道課) 耕作放棄地再生利活用対策事業(農林 振興課)

第5回	11月25日(月) 13時15分～ 15時15分	501 会議 室	事前説明
			審査案件 人事管理一般経費(人事課) たわらや維持管理経費(生涯学習課) 公民館管理経費(生涯学習課) 趣旨普及費(保険年金課)
第6回	12月2日(月) 13時15分～ 16時15分	202・ 203 会議 室	答申書案の検討（個別事業）
第7回	12月9日(月) 13時15分～ 16時15分	202・ 203 会議 室	答申書案の検討（全体）

3. 伊賀市行政事務事業評価審査委員会委員名簿

(敬称略)

任期：2024年9月1日～2026年8月31日

委員（号）	委員（詳細）	氏名	所属等
1号委員 (委員長)	学識経験を有する者	小林 慶太郎	四日市大学
2号委員	市が設置する附属機関の委員	船見 くみ子	伊賀市総合計画審議会
2号委員	市が設置する附属機関の委員	井上 順子	伊賀市多文化共生推進 プラン委員会
2号委員	市が設置する附属機関の委員	松村 元樹	伊賀市地域福祉計画推 進委員会
2号委員	市が設置する附属機関の委員	伊室 春利	伊賀市教育行政評価委 員会
2号委員	市が設置する附属機関の委員	森本 吉光	伊賀市農業委員会
3号委員	市民からの公募による者	高橋 健作	公募委員
4号委員 (副委員長)	前3号に掲げる者のほか、市長 が必要と認める者	尾登 誠	(経済界)
4号委員	前3号に掲げる者のほか、市長 が必要と認める者	北森 輝	(伊賀市若者会議)

4. 委員会条例

○伊賀市行政事務事業評価審査委員会条例

令和3年12月28日条例第26号

(設置)

第1条 本市が実施する事務事業（以下「事務事業」という。）の評価結果を審査するため、地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項の規定に基づき、伊賀市行政事務事業評価審査委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 事務事業の評価結果の審査に関すること。
- (2) 事務事業の評価方法に関すること。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、事務事業の評価に関する事項で市長が必要と認めるもの

(組織)

第3条 委員会は、委員12人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験を有する者
- (2) 市が設置する附属機関の委員
- (3) 市民からの公募による者
- (4) 前3号に掲げるもののほか、市長が必要と認める者

(委員の任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員の再任は、妨げない。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長各1人を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

4 委員長及び副委員長の任期は、委員の任期による。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長が議長となる。ただし、委員長を定めない場合にあっては、委員会の会議は、市長が招集する。

2 委員会の会議は、委員の半数以上の者の出席がなければ開くことができない。

3 委員会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

(委員以外の者の出席)

第7条 委員会は、第2条に定める所掌事項の遂行に当たり、必要があると認めるときは、委員会の会議に委員以外の者の出席を求め、説明又は意見を求めることができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、デジタル自治推進局において処理する。

(委任)

第9条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会の会議に諮って定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。