

▽取組事例名	マネジメントサイクルの定着化（行政評価制度の見直し）	▽取組期間	平成17年度～ （継続中）
		▽市町名	伊予市

▽取組概要
行政評価が単なるデスクワークにならないよう、行政経営システムの機軸として機能する制度の実現を目指し、現行制度で明らかになった課題や問題点を踏まえ、これまで制度設計から意欲を持って取組んできた職員の意見を広く反映しつつも市民との信頼関係を深めていける制度となるよう見直しを行った。

▽取組みの背景
本市の行政評価制度は、合併により新しい「伊予市」が誕生した平成17年度から「限られた財源の有効活用」「住民への説明責任」「職員の意識改革」による自立性と成果重視の行政運営を行うことを目的に市職員によるプロジェクトチーム「行政改革推進委員会」にて制度の検討を開始し、平成19年度に制度の本格導入を実現させた。経営改革と体質改善を目指したマネジメントサイクルの完成に向け職員自らが考え推進してきた成果が着実に表れてきていた。 しかしながら、本格導入から5年が経過する中で、これまでの実践を通じた職員の提言や行政評価委員（市の諮問機関の委員）からの意見などから様々な課題や問題点が表面化しており、制度そのものの疲労や慢性感が蓄積されているとの懸念が生じてきたことから、制度の見直しが必要との考えに至った。

▽取組みの狙い・具体的内容
（取組みの狙い） 単なる見直しに留まらず、これまで現行制度を確立し、運用をしてきた職員自らが課題や問題点を明らかにし、改善策を検討することにより、市民の視点を含め、この制度がどうあるべきかという問題意識と制度に対する理解を深めることができる。
（具体的内容） 市職員によるプロジェクトチーム「伊予市行政評価システム検討委員会」を設置し、行政評価制度の更なる充実に向けた検討を行った。検討の結果、制度の改善の方向性を導き出し、市の最高意思決定機関である経営者会議を経て、見直しの方針を決定した。現在、見直しの具体化を進めているところである。 ＜平成23年度＞ ・職員プロジェクトチームによる検討（検討委員会）・・・5回 ・行政評価委員会（外部評価の手法についての協議）・・・2回 ＜平成24年度＞ ・経営者会議での協議を経て、見直し方針の決定 （見直し項目） ○外部評価のあり方について（行政評価委員会による評価事業抽出、必要に応じた担当職員の委員会への出席） ○評価対象事務事業について（評価になじまない事務事業の選別→基本情報〔Plan-Do〕のみ公開） ○自己評価担当について（補助担当者の配置） ○その他、評価シートの見直し・システム機能の追加等（入力欄の追加、印刷機能の強化等）

▽取組みを進めていくなかでの課題・問題点（苦労した点）
市内部による検討であるので、ややもすれば職員の都合を優先した見直しになってしまい、本旨を見失うことも考えられる。また、押し付けるような見直しでは、職員の「やらされ感」が強くなることも考えられるため、多くの職員の意見を聞くとともに、市民にとってどうあるべきかという考えに立って、制度の理解や意識の向上を図りながら進める必要がある。

## ☆工夫した点

現行制度の課題や問題点を洗い出す際、行政評価に関わる全ての職員から意見を集約できるように、各課で行政評価を推進していくために選任されている行政評価推進員を中心にとりまとめを行い、同時に上位評価者（二次評価）の視点からの意見を集約するために各部長にも同様の調査を実施した。また、内部だけの意見に留まらず、外部の視点を取り入れるために行政評価委員からの意見を取り込んだ。

事務局として行政評価システム検討委員会を効率よく運営するために、委員長と事前協議を行いながら、限られた時間の中で委員が実質的な協議をしやすいように配慮し、また、職員本位の見直しとならないよう、市民の目線を常に意識して協議を行った。

## ▽取り組みの効果

現在、見直しの具体化を進めているところであり、個別の項目の効果については、見直しを行った制度の定着を待って、改めて検証を行う必要があるが、次のような効果が得られると考えており、同時に職場風土、職員意識の向上をもってマネジメントサイクルの定着化を図っていく。

○外部評価のあり方について（行政評価委員会による評価事業抽出、必要に応じた担当職員の委員会への出席）  
外部評価事業選択の透明性の確保、職員の緊張感と風紀の維持

○評価対象事務事業について（評価になじまない事務事業の選別→基本情報〔Plan-Do〕のみ公開）

評価内容の充実、評価のスピードアップ、職員の負担軽減

○自己評価担当について（補助担当者の配置）

評価の俗人化の解消、評価内容の充実、課内、職員の意識の向上

○その他、評価シートの見直し、システム機能の追加等（入力欄の追加、印刷機能の強化等）

市民に分かりやすい評価シートへ、使いやすいシステムへ

一方、見直しを進めていく過程において、明確な目標を持って議論を行うことで、これまでの行政評価の実践を振り返る機会が作られ、結果として制度に対する問題意識や理解を深めることに繋がった。

## ▽住民（職員）の反応・評価

直接、市民からの反応は得られていないが、公募市民を含む行政評価委員会の委員からは、これまで行政評価（シート）の内容や外部評価対象事業の抽出方法に疑念を持たれているところもあったが、今回の見直しを含め、制度を充実していこうとする市の姿勢、見直しの内容について一定の理解を得ることができた。しかし、市民との信頼関係を更に強めていくためには、今後、職員がどう取り組んでいくか、その姿勢にかかっていると考えている。

## ☆取り組み効果を踏まえたフォローアップ

制度の定着化を図るために、今後も毎年度、行政評価システム研修会を実施する。研修では、制度への理解を深め職員の意識の向上を図ることはもちろんだが、評価シートの内容を参考事例を用いて検証し、評価過程での気づきや評価の精度を高めるような研修を行う。

また、各課の行政評価推進員を通じ、行政評価に関し課内OJTを実施するよう求め、職員全体へ浸透するように取り組む。加えて、行政評価推進員を単なる連絡係ではなく、行政評価を推進していく中心職員となるよう、研修あるいは日々の連絡・調整の中で意識付けを行う。

## ☆将来的な構想のほか、他団体へのアドバイス

行政評価を機軸とし、経営改革と体質改善を目指したマネジメントサイクルを定着させるためには、職員の理解と意識の向上は不可欠であるが、評価結果をいかに活用していくかということも今後の課題の一つである。現状としては、評価結果の反映・活用については、事務事業の見直しや予算への反映等、各課に委ねており、制度としては不十分なところもある。単なるパフォーマンスとならないよう、組織として評価結果を有効に活用する仕組みの検討を行う必要がある。

行政評価制度については、多くの自治体に取り組んでおり、各自治体がそれぞれ特色のある制度運用を行っている。どれがいいということではなく、自治体の規模や取り巻く環境など条件が異なる中で、その自治体の目的に沿った制度の運用、また、改変していくことが肝要ではないかと考えている。

ただ、どの自治体も職員の意識改革の問題については苦慮しているところではないかと思う。いくら制度が充実してもそれを運用する職員の意識が向上しなければ、いつまでたっても「やらされ感」がなくなり、行政評価の期待される効果は得られない。評価を行う職員の意見にも耳を傾け、職員自らが考えていくように巻き込んでいくことも大切ではないかと感じている。