

令和2年度実施  
与謝野町事務事業評価について  
(報告)

与謝野町企画財政課

## その1 はじめに

与謝野町では、合併団体への財政的特例措置である「普通交付税の合併算定替え」措置の段階的縮減が平成 28 年度から始まり、平成 29 年度、平成 30 年度の二か年度において町の貯金である財政調整基金を 3 億円取り崩さなければならない状況となっています。このことは与謝野町がひとつのまちとしての行財政基盤を確立できていないことと、早急に実効性のある行財政改革に取り組む必要性を示しています。与謝野町では、平成 30 年度に行財政経営マネジメント庁内チームを組織し、従来の行財政“運営”から行財政“経営”への転換をはかるべく、「職員の意識改革」、「総合計画に基づく自治体経営の仕組みづくり」、「より強い体質をつくるための行政改革」の 3 つの柱を掲げ、それらを一体的に実行するために ①第 3 次行政改革大綱の策定 ②事務事業評価の実施 ③ 予算編成に向けた政策形成スケジュールのルール化 などを具体的な取り組みとし、令和元年度を行財政経営マネジメント元年と位置付けて取組をスタートしました。その中でも事務事業評価は重要な取組として位置づけており、令和 2 年度はその 2 年目の取組になります。

## その2 令和 2 年度実施 与謝野町事務事業評価の概要

### 1 事務事業評価の目的

令和 2 年度の事務事業評価は、令和元年度に引き続き一般会計の事業を対象に事業手法及び効果等を検証、必要な見直しを行うことにより、事業を効率的・効果的なものに作り替え、次の世代に健全な財政を引き継ぐこと、また、その過程において職員の政策形成能力の向上に資することを目的として実施しました。

また、令和 2 年度から、細事業別概算人件費算定表を各事業担当課が作成し、事務事業にかかる人工とコストを算出し、評価シートの事業費に反映させるなど、その事務事業の執行にかかる総コストを表すような取組を行いました。

### 2 事務事業評価の取組

#### ① 一次評価

各担当課等により、令和元年度に実施した 548 事務事業を対象に事務事業評価シートを作成、担当課による評価を一次評価としています。

#### ② 二次評価

令和元年度に実施した事務事業のうち 145 事務事業について、第 3 者による評価（ヒアリングによる評価）を実施しました。二次評価は 3～4 か年かけて全ての事務事業を対象に実施します。

### 3 二次評価の取組

#### ① 実施体制

令和 2 年度の二次評価は A～D の 6 チーム（A チームが 3 チーム）を編成し実施しました。構成や人数は以下のとおりです。

【表1：令和2年度二次評価チーム編成表】

チーム	構成	人数
A 1	職員（主幹・課長補佐クラス職員、企画財政課職員）	7名
A 2	職員（主幹・課長補佐クラス職員、企画財政課職員）	7名
A 3	職員（主幹・課長補佐クラス職員、企画財政課職員）	6名
B	副町長・企画財政課長、企画・行革・財政担当者	5名
C	行政改革推進委員会委員2名、企画財政課長、総務課長	4名
D	行政改革推進委員会委員	5名

※Dチームは一般傍聴可能の公開で実施しました。

### ② 実施スケジュールと事務事業数

令和3年度予算編成に評価結果を反映させるため、6月～8月の短期間で実施しました。スケジュールは以下のとおりです。実施した事務事業数は合計で145事務事業です。

【表2：令和2年度二次評価スケジュール・事務事業数】

チーム	6月	7月	8月	日数合計	事務事業数
A 1	6/19、30	7/14、28	-	4日	25事業
A 2	6/19、30	7/14、28	-		26事業
A 3	6/19、30	7/14、28	-		26事業
B	6/24、26	7/2、20、22	8/27	6日	42事業
C	-	7/17、31	-	2日	11事業
D	-	-	8/20、21	2日	15事業
合計				14日	145事業

### ③ 二次評価の対象とした事務事業

対象とした具体的事務事業は別資料（資料1：「令和2年度事務事業 二次評価における意見・見直しの方向性」）をご参照ください。事業類型ごとは以下のとおりです。

【表3：令和2年度類型別二次評価事務事業数】

類型	説明	事務事業数
一般型	個人への給付金等、町の裁量で実施する事業	92事業
建設・整備型	施設の建設や大規模改修等、道路や公園の整備等（投資的事業）	10事業
施設管理型	施設の維持管理運営・軽微な維持補修、指定管理	28事業
義務型	町の裁量に関わらず法令等で実施が義務付けられた事業	10事業
緊急型	災害復旧等	0事業
内部管理型	予算編成、人事管理等、直接町民サービスを伴わない内部的・定型的な事業	5事業
合計		145事業

### その3 二次評価の結果

#### 1 二次評価の結果

評価区分ごとに以下のとおりの評価結果となっています。個別事業ごとの評価結果は別資料（資料

1：「令和2年度事務事業 二次評価における意見・見直しの方向性」）をご参照ください。

【表4：令和2年度 二次評価結果集計表】

方針区分	事務事業数（令和元年度）	割合（令和元年度）
A 次年度廃止	4 事業（9 事業）	2.76%（7.03%）
AA 5年以内に廃止	8 事業（-）	5.52%（-）
B 他事業と統合し組替	16 事業（11 事業）	11.03%（8.59%）
C 予算削減を伴う見直し	7 事業（31 事業）	4.83%（24.22%）
D 予算増減のない見直し	57 事業（44 事業）	39.30%（34.38%）
E 予算拡充を伴う見直し	13 事業（9 事業）	8.97%（7.03%）
F 事業の見直しなし	40 事業（23 事業）	27.59%（17.97%）
合計	145事業（128事業）	100.00%（100.00%）

二次評価の結果、何らかの見直しを行うとした事務事業は 105 事務事業（72.41%）になっています。

#### 2 二次評価結果の取り扱い

二次評価は、事業の実施手法及び効果等について庁内第3者や外部有識者等からの意見等をいただくことで、事業の今後の方向性を共有するものであって結論づけるものではありませんが、今後の事業見直しや翌年度以降の予算要求及び予算編成過程において重要な参考となるため、明確な理由なしにその方針を反故にするものではないとしています。このことを踏まえ担当課において、事業の見直し及び予算要求方針を決定し事務事業評価シートに入力後、当初予算要求時に提出することとしています。

#### その4 二次評価の結果の令和3年度予算への反映状況

「表3：令和2年度二次評価結果集計表」で示した評価結果を受けて、令和3年度当初予算要求における最終結果は以下のとおりです。詳細は別資料（資料1：「令和2年度事務事業 二次評価における意見・見直しの方向性」）をご覧ください。

【表5：令和2年度 事務事業評価マトリックス】

※ ←● は「二次評価→R3予算」の方針変更事業数の移動を表す

事務事業数		令和3年度当初予算における方向性							計
		A	AA	B	C	D	E	F	
二次評価における評価	A	3	0	0	0	1	0	0	4
	AA	0	7	0	0	1	0	0	8
	B	0	0	12	0	4	0	0	16
	C	0	0	0	3	4	0	0	7
	D	0	0	0	5	47	4	0	56
	E	0	0	1	0	1	11	0	13
	F	0	0	1	0	1	3	36	41
	計	3	7	14	8	59	17	37	145

A：次年度廃止 AA：5年以内に廃止 B：他事業と統合し組替 C：予算削減を伴う見直し D：予算増減のない見直し E：予算拡充を伴う見直し F：事業の見直しなし

## 1 評価区分変更の状況（二次評価時→令和3年度予算 での変更）

### ① 評価区分 A（次年度廃止） 事務事業 4→3 事務事業

#### ◆A→D（予算増減のない見直し）となった事業

豊かな森育成事業は、京都府事業が廃止されれば廃止とする方針だったが、京都府が継続方針のため継続となった事業。

A（次年度に廃止）については、二次評価時の4事務事業から3事務事業に減少しました。A評価自体は事務事業評価に関わらずから廃止等が決まっていた事業が中心であるため、事務事業評価による成果であるとは言い難い面もあります。

### ② 評価区分 AA（5年以内に廃止） 事務事業 8→7 事務事業

#### ◆AA→D（予算増減のない見直し）となった事業

ケーキ工房維持管理事業については、AAという評価だったが、リフレかやの里と一緒に今後のあり方を検討する段階にあり、現状はDという評価

AA（5年以内に廃止）については、担当課においても課題としてとらえており、令和3年度は廃止に向けての準備に取り組む期間となる事業が主です。

### ③ 評価区分 B（他事業と統合し組替） 16 事務事業→14 事務事業

#### ◆B→D（予算増減のない見直し）

令和3年度が事業の見直すタイミングではないため、今後の事業統合に向けて研究を進める事業（大豆等生産支援事業、岩滝コミュニティーセンター管理運営事業）など

### ④ 評価区分 C（予算削減を伴う見直し） 関連（7 事務事業→8 事務事業）

#### ◆C→D（予算削減のない見直し）

施設管理事業（勤労者総合福祉センター）など、令和3年度に修繕などの臨時経費が計上される事業。

#### ◆D→C（予算削減を伴う見直し）

手法の見直し等により予算削減した事業（電算システム管理運営事業等など）。

### ⑤ E（予算拡充を伴う見直し） 13 事務事業→17 事務事業

#### ◆D（予算増減のない見直し）→E

事業が新たな展開に入ったため予算拡充となった事業（企業立地推進事業、総合計画・総合戦略推進事業、京都府北部地域連携都市圏形成推進事業など）。

◆F（事業の見直しなし）→E

従来の事業内容に見直しはないが、新たな国府事業により予算拡充となった事業（ひとり親福祉事業）。事業自体の見直しはないが、あらたな展開に入ったため予算拡充となった事業（よさの百年の暮らし委員会事業）。

2 令和3年度予算への反映状況

二次評価を行った事務事業の令和3年度の予算反映状況は以下の表のとおりです。

【表6：事務事業評価による予算反映状況】

区分	事務事業数	予算増減額
令和2年度当初予算から予算が減少した事務事業①	51 事務事業	-49,986 千円
令和2年度当初予算から予算が増加した事務事業②	48 事務事業	174,956 千円
事業進展等のために令和3年度予算で臨時的に計上する経費③		152,883 千円
令和2年度当初予算から予算増減のない事務事業	40 事務事業	
他に統合された事務事業	6 事務事業	
<b>合計</b>	<b>145 事務事業</b>	<b>-27,913 千円</b> ①+②-③

令和2年度事務事業評価・二次評価を受けて、対象となった145事業の見直し検討方針は、何らかの見直しを行う事業（区分F以外の事業）が108事業となっています。そのうち10事業が令和2年度中もしくは5年以内に廃止という方針（区分A・A A）となっています。

事業見直しなし（区分F）とした事業が多い理由は、現行の事務事業が細分化されすぎていることにより、大きく見直す要素がない事業が多くなってしまったからで、今後、事務事業自体の括り方の見直しも必要になります。

令和3年度予算への反映状況については、前年度当初予算比で減少した事業が51事業（電算システム管理運営事業の回線見直し、商工業分野の支援事業が新たな段階に入ることによる見直し、公共施設の維持管理・運営の見直し等による減少。）、予算が増加した事業が48事業、増減のない事業が40事業（他に統合された事業が6事業）となっており、対象事業全体では増減差引で124,970円の増額になっています。これは令和3年度において事業を進展させるために大幅に予算増とした事業があるためで、例えば町有財産管理業務の遊休施設の解体経費、企業立地推進事業の町内進出企業への補助金、そして浸水対策や道路安全対策の充実等が挙げられます（次ページ参照）。これらの増高経費152,883千円を差し引くと27,913千円の減額となります。

参考：事業進展等のために令和3年度予算で臨時的に計上する経費

事務事業	令和3年度に臨時的に計上する経費①	①の金額
認可外保育運営補助事業	NPO 法人による、旧三河内幼稚園園舎を活用した小規模保育所の設置等に係る補助金	18,276 千円
京都丹後鉄道利用促進事業	第3セクター京都丹後鉄道が実施する工事負担金（国土強靱化分等）	11,554 千円
勤労者総合福祉センター維持管理事業	側溝改修工事等	2,000 千円
町有財産管理業務	加悦福祉センター解体経費	73,153 千円
加悦双峰公園維持管理運営事業	災害復旧調査	20,000 千円
企業立地推進事業	町内進出企業への補助金	13,000 千円
通学路整備事業	かやこども園関連道路工事等	12,000 千円
河川維持補修事業	浸水被害対策の充実	2,900 千円
<b>合 計</b>		<b>152,883 千円</b>

### 3 事務事業数の推移

令和元年度の事務事業数は 548 事務事業でした。第3次与謝野町行政改革大綱においては、平成30年度よりも事務事業数（548 事務事業）を減少させることを目標としていますが、総数では横ばいとなっています。

また、令和2年度事務事業は 533 事務事業で平成30年度よりも少なくなっています（15 事業の減少）。事業数の減少については、臨時的な事業の終了のほか、公共施設の廃止や事業の効率化のための事業統合等による減少等によるものです。

事務事業実施年度	事務事業数	
	事務事業数合計	うちコロナ対策事業
平成30年度事務事業（令和元年度に評価）	548 事務事業	0 事務事業
令和元年度事務事業（令和2年度に評価）	548 事務事業	1 事務事業
令和2年度事務事業（令和3年度に評価）	533 事務事業	8 事務事業

※令和元年度から令和2年度事務事業数の減 15 は、減少 57 増加 42 です。

※事務事業数は全事務事業（予算事業：前年度からの繰越事業は除く）から公債費、基金事業、予備費などを除く事務事業数です。

## その5 令和3年度の事務事業評価に向けて

### 1 令和2年度の振り返り（二次評価参加者、与謝野町行政改革推進委員会の意見）

【アンケート結果】

- 評価者として参加した職員のうち、「参加してよかった」という職員が約 8 割。評価者からは「他課の業務の状況や課題を知ること、各課との業務の連携について考えるきっかけとなった。」など、説明者が



らは「懸案事項解決に向かって進めるきっかけとなった」などの意見があった。

- 評価者の事前準備に余裕がない、当日のファシリテーターの技量・知識量に影響される、担当課の記入の不備や資料（情報）不足等が原因で、十分な評価ができなかった事務事業もあった。
- 職員の意識改革や人材育成、今後の政策形成等に有効との回答が多い一方で、コストの削減に有効との回答は少なかった。

#### 【アンケートでの意見】

- 職員負担増になっている。
- 説明者について課長と担当者であったり、担当者だけであったりばらつきがあるので、統一した方がいい。
- アウトカムの設定がばらついている。シートの書き方も温度差がある（取組方にも温度差があると感じる）。
- 評価された事業について変化がなくては意味が無い。その後の対応と見直しができているかも必要であり、その先の対応も考え削減、圧縮、状態維持が見れば良いと感じる。
- 事務事業評価は、限られた財源の中で、より充実した事業展開をするために実施しているものと認識しているので、評価結果を早く予算へ反映させることが必要。
- 各事業の評価のみならず、以前からの各種課題がより明確になり、課題解決を実行できる（しなければならぬ）取り組みになっていると改めて感じた。それと同時に全職員が同じ方向を目指すことができるチャンスでもあったと感じた。
- 事業の半分以上は予算にかかわらず見直しが必要という結果になっており、これまで見直しが必要でも進捗しなかった事業が、事務事業評価を通して見直しの方向性が多少なり具体化されているのではと感じる。
- すぐに完璧なものにはならないと思うので、少しずつ PDCA を回すことが必要。ただ、評価事務に丸一日従事するのは、なかなか大変だった。
- 職員の意識としては、まだまだ全庁的な取組になっているとは言えず、徹底することも必要。
- 担当課以外の意見を取り入れることで、無駄なものは取り除き、良いものは残す、より良くすることが可能であると思う。
- 前任から、こういうものだと言継ぎをもらい、普段何気なくやっている事務だが、事務事業評価により改めてその事務の意味や立ち位置等整理することができた。
- 事務事業評価を待つ前に各課・各担当者が自発的に事業の見直しして事業の統廃合や予算削減を図る必要がある。

#### 【与謝野町行政改革推進委員会での意見（答申の概要：事務事業評価）】

- 事業費に概算人件費を計上したり、事業の説明等で 1 年目よりも進化が認められる。
- 一方で、事業を行っている目的や成果の捉え方が不明確な事業が多くあったので、次年度以降の課題である。
- 評価結果の予算反映や、事業数の増減の把握が不十分な部分がある。より精緻な分析により、与謝野町として事務事業評価をどのように位置づけるのかをより明確にすべき。

## 2. 令和3年度以降の事務事業評価について

令和2年度で2年目となった事務事業評価ですが、効果が認められた部分もあるものの、今後に向けての課題も見えてきました。

効果としては、「職員の事務事業に対する意識が変わり、事業の目的や効果、コストの妥当性に意識が向くようになった。」ことが挙げられます。その効果の一方で、事務事業評価や行政改革と聞いてまずじめに思い浮かべる「コストの縮減」に関しては、一定の効果は認められるものの、事業進展の必要性がある事業への重点的な予算配分により、全体として予算増になるなど、予算縮減の効果が見えにくくなっていることがあります。

また、現状の事務事業評価が個々の事務事業の現状分析にとどまっていて、総合計画実現のためにどのように位置づけられているかについても見えにくくなっています。

これらの課題に対して、事務事業評価が予算と連動し行政経営の手法としてより効果的なものになるように、枠配分予算の導入等と合わせて、総合計画の各分野・施策における事務事業の優先順位付けの一つのツールとして、より機能させる必要があります。そうすることで、与謝野町が進める総合計画において、どの分野のどの施策を重点的に取り組むのかということが目に見えてわかる形で示すことができ、単なる予算の増減だけでなく、効果的な配分が出来ているということを明確にする手法を導入します。令和3年度においてはその手法の確立を目指します。