

令和6年度第7回伊賀市行政事務事業評価審査委員会 議事概要

開催日時	2024(令和6)年12月9日(月) 午後1時15分から午後3時50分
開催場所	伊賀市役所本庁舎2階202・203会議室
傍聴者数	0名
出席委員	小林 慶太郎【1号委員】 舩見 くみ子【2号委員】 井上 順子【2号委員】 松村 元樹【2号委員】 高橋 健作【3号委員】 尾登 誠【4号委員】 北森 輝【4号委員】
欠席委員	伊室 春利【2号委員】 森本 吉光【2号委員】
事務局	○デジタル自治推進局 局長 奥田、次長 清原、行政改革推進係長 大山、主査 大門、奥本
議事日程	1 開会 2 議事 3 その他
配布資料	当日配布資料 ・審査資料 答申書案 ・参考資料 レビュー結果整理シート 伊賀市行政事務事業評価審査委員会議事概要(第1回から第5回分) 事務事業見直しに係る専門家チームヒアリング報告書
議事概要	<u>1 開会</u> <u>2 議事</u> ・趣旨普及費 【委員長】個別事業審査時に未確認であった趣旨普及費の総括について、内容に問題はないか。 ➤ 【委員】異論なし ➤ 【委員長】記載内容のままとする。 ・【成果指標の設定に係る意見】について 【委員】③事務事業の対象について、多文化共生事業とは、外国籍住民が日本で生活する中で、日本の文化も取り入れ、長く土地に定着してもらうこと、また、伊賀市が外国文化も取り入れて市全体を盛り上げる事業と捉えるのであれば、直接的な関りはなくとも、全市民に多文化共生の促進に関する意識的な周知は必要である。担当課としては、外国籍住民が教育の場面などで日本文化を取り入れることに注力して事業展開しているように感じた。その点はすごく良い点で、加えて共生をするために市民にも理解を得る必要がある。よって多文

化共生の実現という意味では対象は全市民でも良いと考えるのだが、事務事業なので対象を広げすぎるとは適切ではない。総合計画のビジョンのようになってはならない。事務事業としては相互に文化を取り入れるよう展開されたい。

- 【委員】多文化共生は、外国籍住民に対して日本に馴染んでもらうことをクローズアップしがちだが、日本人も理解する必要がある。外国人に絞るべきではない。全市民を対象とするが、外国人向け、日本人向けの対策、加えて全体としてまとめて実施する対策も必要であり、3つの柱が必要である。
- 【委員】行政の事業は最大多数の最大幸福だと考えている。末端のサービスは対象が絞られてサービス展開されるが、行政の立ち位置として市民のためという点になるのではないかと。事業単位で検討するのであれば、事業を円滑化する意味でも対象を絞るとよい。全体への周知は必要である。市民全体の理解が前提で事業が実施されより良い結果が生まれる。
- 【委員】多文化共生事業では、外国人向け、日本人向け、全体を対象にするのであれば別事業で行うべきか。対象が異なることに對し、一つの事業にまとめたことで混乱を招いていないか。
- 【委員長】事務事業の単位について、一つの取組みだけで事務事業が成り立っている場合や、複数の取組が含まれた事務事業もある。事務事業の単位を整理する必要がある。多文化共生推進事業の内容によると、「日本人住民と外国人住民とが互いの文化的背景、多様性を認め合い共生できる地域社会をつくるために～」とある。この内容によると、日本人住民と外国人住民が対象であるが、取り組まれた内容は、外国人住民を対象にしたアンケートや両者を対象とした国際交流フェスタ等、対象が混ざって記載されている。よって、対象ごとに事業を切り分けた事務事業単位とすべきか、一つの目標に向けて進めているため大きな事業単位として進めるべきか。
- 【委員】事業事業評価シートの定義を整理する必要がある。また、「複数成果指標の設定」という項目にも影響する。各部局間で定義のずれが起きているのではないかと。多文化共生推進事業のように多数の取組みを一事業にまとめた場合は、複数指標が必要である。一方で複雑化し事業評価がしづらくなることが懸念される。まずは事務事業評価シートそのものの定義を整理したうえで議論する必要がある。
- 【委員長】成果指標を設定する前提として、事務事業単位が影響する。何のために事業をしているかは「成果指標の設定」の項目で指摘をしているが、専門家チームからは事務事業自体を整理統合すべきとの意見もある。整理統合したうえで何を目指す事業なのかで評価するため、多文化共生推進事業であれば総合的な指標で評価する必要がある。その際に成果指標をどう設定すべきか。
- 【委員】目標は一つであるべきだが、成果指標は複数でよい。例

	えば、日本人向け、外国人向けのアンケートを実施した場合はそれぞれが目的に対しどう影響したかを測る必要がある。 ➤ 【委員】 成果指標の考え方の話である。「成果指標の設定」の項目にも記載の通り「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て、何のためにこの事務事業を実施しているのか」であり、個々に様々な事業がある。基本的な項目である対象や目的や根拠法令は、多文化共生の実現を全市民が目指すことに繋がるはずである。その中で日本人向け、外国人住民向け、両者向けの事業がある。手法が複数あれば指標も複数でよいと考えるが、細かく切り分けることで本来の目的が見えづらくなる懸念がある。 ➤ 【委員】 外国人支援は外国人を支援する目的だけではない。裏には外国人に関わる人を増やすという目的も兼ねている。関わった人は外国人への対応が変わり、結果として共生へ繋がる。裏にある目的も考慮し、当事者の外国人だけでなく全市民が関係するものであり、対象は全市民である。当時者以外が無関係の話ではない。 ➤ 【委員長】 答申書への記載は、まずは事務事業単位の記載があり、成果指標や複数指標の記載順とする。事務事業は共通の目的に集約される事業をぶら下げて扱うとよい。目的を実施するための複数の手段に対し、それらを測る指標は複数設定してもよい。 ➤ 【委員】 指標は複数あってよいのか。 ➤ 【委員】 事務事業評価シートは適正な事業評価、コストの適正化の役割がある。事業を考える順は、目的、対象、指標ではないか。目的は事業に対し一つである。目的の主語は誰か。主語によって事業が分かれるのではないか。取組みに対する指標はそれぞれ設定が必要であり、複数の指標でよい。答申書の記載順は、事務事業の総論目的、対象、成果指標になるとよい。 ➤ 【委員】 複数成果指標を持つことについて、例として英語の点数を上げたい場合、ヒアリング点、リスニング点、長文読解の点それぞれを分けて指標としてもよいし、全体として英語の点を上げるという指標でもよい。ただ全体として指標を設定した際に拾いきれない事象が出るのであれば、複数指標を設けるとよい。 ➤ 【委員】 事務事業評価シートが決算資料になっているため、目的別に仕分けられていない。総合計画の課題を受けて、何を解決すべきかが目的、そのための手段が内容であり、このような事務事業評価シートを直すべきではないか。現状、事務事業評価シートは、款項目節順に作成されており、決算資料と職員は捉えているように思う。本来の意味で使うのであれば、目的・目標毎にシートを扱うべきである。 ➤ 【委員長】 目的を明確にすることが第一であり、目的に応じて事務事業評価シートを作成できるよう、シートの在り方を検討されたい。例えば多文化共生推進事業の場合、大きな実現したい目的
--	---

	は一つだが、対象が日本人住民、外国人住民、企業など複数の場合、対象に合わせて手段がある。成果指標は一つに事業に一つの成果指標では測りきれない場合があるので、手段に合わせて指標を設定してもよいとするか。 ➤ 【委員】包括した成果指標を設定できるとした場合、着手率等の大まかな指標を置かれかねない。担当課が意味のある指標を設定できるよう、どう表現すべきか。事業によって一つか複数の指標かどう判断すればよいか。それが出来ないために目的の指標の乖離がこれまで起きていたように感じる。 ➤ 【委員長】仕組み自体を変更する必要がある。事務事業評価シートは決算資料という思考を外すため枠組みの変更が必要である。 ➤ 【委員】専門家チームから同様の指摘があり、同意見である。 ➤ 【事務局】事務事業評価シートの粒度は様々である。予算科目の中事業がベースとなっている。予算区別のための科目設定をした時代もある。事務事業評価という意味では整理する必要がある。 ➤ 【委員】全て中事業で事務事業評価シートを作成している。行政の課題を解決する事業という視点では、全中事業で事務事業評価シートを作成するのではなく、総合計画の課題に合わせて事業を抽出としてもよいのではないか。 ➤ 【委員】事務事業ありきではなく、総合計画の課題から事務事業が設置されるべきである。 ➤ 【委員長】本来は、総合計画に紐づかない事業はあってはならない。上位計画から順に検討し、最小単位の事業に落とし込むことが本来の姿である。 ➤ 【委員】事務事業評価シートの基本情報は総合計画と連動させるべきである。 ➤ 【事務局】答申書への記載案として「事務事業は施策や基本事業の目的に対し、今ある課題をどのように解決するかを目的として据えるべきである。共通の目的で集約されたものが事務事業であり、課題解決の手段は複数ある。予算ベースで事業を取りまとめるのではなく、課題に対して目的を捉え事務事業を整理されたい」とするが、認識と合っているか。 ➤ 【委員長】概ね認識通りである。「目的に対し～目的として捉える」は修正されたい。 ➤ 【事務局】基本事業の大きい目標に対し、課題解決するための目的という意味合いで表現したい。 ➤ 【委員長】それは手段になる。多文化共生の推進が目的で、手段として日本語教育等がある。 ➤ 【委員】「事務事業の目的としては、施策や基本事業の実現のために、現状ある課題や市のビジョンとして、どうありたいかを設定すべきである。」といった表現になるか。手段が目的化しない文言が必要である。 ➤ 【委員長】事務事業の在り方という項目のため「事務事業は～を
--	--

	目的として施策や個別の事業を行うものである」という建付けが良い。「事務事業は、今ある課題や市のビジョンに対してどう実現するかを目的として、個々の施策や事業が設定されている。」と記載する。 ➤ 【委員】事務事業の在り方と並列して、目的の設定が記載されるべきである。在り方のみ記載とし、項目を分けて目的としてもよい。 ➤ 【事務局】表現は後ほど検討とするが、記載すべき内容としては、「成果指標の設定は必要であり、対象は事業によっては広く複数の対象となる場合もある。」こういった流れで精査したい。 ➤ 【委員長】個別の施策は対象を絞って効率的に行う必要があり得るが、目的トータルとしては全市民のためという捉え方ではないか。 ➤ 【事務局】専門家チームからは対象を絞った方が良いという指摘もあり、その通りの側面もあるが、一方で対象が限定されすぎると解決できない課題が存在する。事務事業は目的達成が重要であり、実現に向け対象が異なる場合は対象を広げる場合もある旨の記載としたい。 ➤ 【委員長】目的としては全市民が前提といったことが感じられると良い。 【委員】成果指標が手段になっている案件があり、指摘を加えたい。 ➤ 【委員】事務事業評価シートについて、指標が正しく設定されない点について、項目として「指標の説明」ではなく「指標の根拠」へ変えるとよいのではないか。定量的か定性的かの判断は以降の議論である。指標設定の根拠を明確にすることで、事業評価に適した指標であるかの判断が可能になる。また、事務事業評価シートの項目順について、目的の次に対象を置くことが適切ではないか。内容を詳細に記載できるよう、どのような施策を誰に、何をしたかと記載出来るとよい。 ➤ 【委員長】他の委員の意見である指標設定は効果が測れるものになっていないという点について、専門家チーム報告書 10～11 頁に記載がある。審査委員としても同様の意見として答申書に記載されたい。アウトカムが測れる指標が必要である。 他の委員の意見にあった事務事業評価シートの見直しについて、目的があり、目的達成に向けた手段があり、手段はどういった対象に向けて実施され、応じた成果指標が、という記載に変更すべきであり、答申書に記載されたい。 ➤ 【委員】根拠のある記載が必要である。根拠がなければ市民に説明できない。予算執行においても課題となる。根拠に基づき各項目の記載がされる、職員が適切に理解している、この状態が必要である。 ➤ 【委員】根拠があるからこそ複数指標もあり得る。
--	--

	➤ 【事務局】事務事業評価シートの項目順や根拠明示について、審査会の意見として加える。 【委員】成果指標の設定に関し、専門家からスマートの法則が例示されている。職員はフレームワークで悩んでいるのではないか。目標設定の認識統一、成果指標の適切な設定をスキルセットとして職員が持っていることが必要であると考える。 ➤ 【事務局】事務事業評価シートの作成前に研修を実施するという意図か。 ➤ 【委員】職員が同じ記載が出来ないと事務事業評価シートの内容が異なってしまう。同じ認識をもつからこそ同じ記載がされる。 【委員】多文化共生について、現段階の総合計画の目的は外国人住民が地域を支える担い手になること、としている。この目的に紐づき個別事業が展開されるため、総合計画の目的を事務事業評価シートへ記載する欄を設けることで、行政の事務事業を手段として実施している認識が持てるのではないか。なお、この目的に対し多文化共生センターの管理運営経費しか紐づいていない。デジタル自治推進局の事務事業評価シートを拝見すると全て紐づいていることから、各部局によって目的と事業の紐づきに対し、考え方が異なっていることが分かる。整理が必要である。 ➤ 【委員】事務事業名が～経費、～事業と書いているところもある。各部局によって事業の捉え方が全く違うため整理する必王がある。 ➤ 【事務局】決算資料として扱われている実態である。 ➤ 【委員】プロジェクトベースで事務事業が記載されるべきである。 ➤ 【委員】ゼロベースで事務事業評価シートを検討されたい。 ➤ 【委員長】総合計画に紐づき、何を実施しているのか認識できる資料になるとよい。記載の仕方については、職員の意識を統一するための研修を検討されたい。 ・【事業内容に関する意見】について 【委員長】「市民に伝わる情報発信」の項目について、現状とその原因を発信することで市民理解につながるのではないか。現状と原因の明示を答申書に記載されたい。 ➤ 【委員】「市民に伝わる情報発信」の項目に、「公共アプリの整理統合の内容」も加えてよいのではないか。アプリは情報発信の役割も担っている。 ➤ 【委員長】答申書案として、情報発信の下に特出しで公共アプリに触れる記載でもよい。
--	---

【委員】「外部団体との関り」の項目について、市が持つべき役割を考えると表現が弱く感じる。踏み込んで記載し、ステークホルダーとの役割のすみ分けがあった上で市としての方針がある旨を表現されたい。「適切な民間委託」の項目について、「補助金に変わり」を「補助金に替わり」へ修正のこと。

【委員】市民に情報を伝えるには、何が適切な方法と考えられているのかな。

➤ 【事務局】広報戦略の中では、手段選択も必要だが、いつどこでどのタイミングで誰に伝えるのか見極めることが重要とされている。手段としては最新のものはアプリや SNS になるが、どこで何を使うか判断することが重要と捉えている。

【委員長】「市として優先して取り組む事業の整理」の項目について、横光利一氏の話が多いが、本来の目的はシビックプライド醸成だと思われる。目的が明確にされ、そのために何に注力するかが重要である。横光利一氏を顕彰してはいけないかのような記載は改められたい。

➤ 【事務局】横光利一氏の名前は削除し、指摘内容に改める。

【委員】「市民に伝わる情報発信」の項目について、情報発信とは周知性と確実性がポイントではないか。事業によって、広く周知する、もしくは正しく周知する、この二軸の考え方が必要であり明記されたい。ただし担当課が発信したからよい、といった考えに陥らないように注意が必要である。

➤ 【委員長】「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べきである」に関連付けて付け加えられたい。

【委員長】外部団体という言い方は一般的か。外郭団体にあたるのか。必要であれば修正されたい。

【委員】事業によっては、受け身でやっている実施されているように感じた。主体的な取り組みをされたい旨の記載があってもよいのではないか。

➤ 【委員】主体的に検討することは事業やコストの適正化に繋がる。事務事業評価シートでは、主体的に考え、良い結果が導かれたことを記載すべきである。事務事業の考え方、前提条件に記載してもよい。

・【組織・体制に関する意見】について

【委員】「営業本部の役割」の項目の、「市外への発信を目的の一つに掲げているものがあつた」との記載について、市外への発信は手段で

あり目的ではない。また、「市外への発信に関しても一事業のなかで目的とした場合本来達成すべき目的に向けた業務への注力が難しくなる」は意味が分かりづらい。

- 【委員長】営業本部はシティプロモーションをすることで何の目的に実施しているのか、営業目的が明確になっていない。目的を明確にしたうえで、他の目的のために事業を行っているが、発信も目的に加えると、目的が相反し注力が難しいという意図か。
- 【事務局】芭蕉翁顕彰事業の際に、芭蕉顕彰しつつ、芭蕉によって市外 PR するとあった。その場合、本来の目的が薄れると議論があった件である。記載は見直す。

【委員】別のカテゴリになるが、組織運営をするにあたっては人が重要であり、記載されたい。人を育てることで、連携体制の構築や営業本部の役割、財源確保、事業改善にもつながる。

- 【委員】実施した取組みに対し、適切に評価される仕組みが必要であり、仕組みが現状確立されていないのであれば言及されたい。
- 【委員】市役所内では人づくりの議論はあまり実施されない。
- 【委員長】事務事業を評価することは、事務事業の改善だけでなく組織機構の再編や人事に影響するという意識は必要である。

【委員】「財源確保に向けた体制作り」の項目について、課税漏れや寄附金減などがある中で、担当課からは人員不足との意見があったが、実施の要因は人員不足か、事務の仕方の問題か。

- 【事務局】ふるさと応援事業について、所属としては人員が足りないという人事部門に要望している事実はある。
- 【委員】人員配置が要因で事務が進められていないのであれば、体制の改善について記載されたい。市の財源にもつながる話である。検討との表現では進まない可能性もあるので、強い表現がよい。項目名は「財源確保にむけた体制強化」と変更されたい。
- 【委員】繁忙期が明確な部門もある。
- 【事務局】課税部門としては償却資産が1月～2月の対応となり、係は違うが確定申告と重なることや、納税通知書の発送準備時期とも重なり繁忙期となる。
- 【委員】課税漏れや誤発送が繁忙期に重なっている。速やかに体制を改善する表現へ変更されたい。
- 【委員】繁忙期には係や課を飛び越えて応援できる制度があるとよい。
- 【委員】DXの観点を加えるとよい。国税庁はAI活用で納税漏れを検出したようだ。ヒューマンエラーを起こし得る事務に対してAIやデジタルツールの活用は効果的である。歳入を増やすために、攻める伊賀市になってもよいのではないかと。魅力に対し資金を投資したいと思える伊賀市になるとよい。

- 【委員長】デジタル自治推進局の取組みも必要である。
 - 【事務局】当市でも AI を本格導入している。学習データを用いで漏れが無いか等確認をしている。年度末までに活用を広げる予定である。
 - 【委員】今年度活用は出来ないのか。
 - 【事務局】契約済みであり、年度末までに対応は可能である。
 - 【委員】誤発送が減ることを期待する。
 - 【委員】人材確保について、技術職が減っている社会情勢に対し、期間採用も検討されたい。専門性の確保、人材育成、事務手段はデジタルなのか人なのか、これらを柔軟に検討されたい。
- 【委員】「外部団体の関わり方」の項目について、連携事業に対して市がどう主体性を持つかではないか。
- 【委員】各種ステークホルダーとの関わり方、という表現ではないか。
 - 【委員】関わり方となると広義すぎないか。市だけでは出来ないが、市が主体性をもって旗振りをする必要があると伝えたい。
 - 【委員】市が主体となる各ステークホルダーと連携、とするか。
 - 【委員】簡潔に表したい。
 - 【委員】市が主体的になってはいけない事業もある。団体の育成が目的にあると、主体的とは書きづらい。
 - 【事務局】市の求められる役割を果たす旨の記載としたい。
 - 【委員】各ステークホルダーとの適切な関係、とするか。
 - 【委員】主体性を持つ、としてはどうか。主体的に動くとなると、市の役割以上に実施してしまう可能性もある。
 - 【委員】市が自分事として捉える必要がある。主体性をもって関わる必要がある、とするか。
 - 【委員】他の委員の話によると、交通安全協議会は絶対的な力がある。ただし、進める方向は市が主体的に決める必要がある。
 - 【委員】連携と主体性は別カテゴリで考えるべきではないか。連携は主体性を持つ場合もあれば、相互調整の役割になる場合もある。事務事業を実施するにあたっては、主体性をもって実施することは全ての事業に言えることである。また、連携時に主体性をもって市が関わる必要であり、分けて記載すると理解しやすい。項目として追加し、「主体性をもった事務事業の運用」を記載されたい。
 - 【事務局】連携することで、より主体性を持たなくなる職員が多いこともあるのではないか。
 - 【委員】この記載により、職員が現状を再認識する。
 - 【委員】やればやるほど自身の仕事が増えると分かっている、取り組まない職員もいる。市がやるべき事業を整理する必要がある。事務事業の取捨選択が必要である。
 - 【事務局】連携の中での主体性を残しつつ、別項目で受け身にな

	った事務事業とならないよう記載する。 ➤ 【委員長】外部との関りとして、他市町との連携が抜けていないか。 ➤ 【事務局】追加する。 ➤ 【委員長】周辺市町と実施することで解決する事象もある。実施の際は主体性をもって取り組まれない。 【委員】「適切な民間委託」の項目について、伊賀市はコンペティションを実施しているか。 ➤ 【事務局】実施している。担当課で事業内容により判断している。仕様が決まっており金額のみの判断でよい場合は、指名競争や一般競争が実施され、金額だけでなく成果を求める場合コンペティションを実施している。この場合は契約監理課も対応している。プロポーザルの審査基準を決める際は、複数課が入った検討会が立ち上がる。 ➤ 【委員】男女共同参画の際に、価格競争のみが基準となつてよいのか疑問をもつことがあった。正当な金額の精査を精査する必要があることについて、担当課でどのように認識しているのか。専門課の見地や有識者による検討が必要な事業についても、金額が高いとの認識だけで、コスト減だけ求めてはいけない。 ➤ 【事務局】時間的に余裕がない場合プロポーザルを実施しない場合もあるようで、計画的な実施が必要である。また、プロポーザルに馴染みがない担当課ではなかなか実施されない。 ➤ 【委員】価格を削りすぎると受託業者の業務環境が悪くなることもあるようだ。適切な契約金額も検討されたい。 ➤ 【委員長】ワーキングプアを生み出さないよう、行政発注の事業はある程度の金額となるよう公契約条例をつくっている市町もある。 ➤ 【委員】今後 AI が業務をするようになると価格算出も難しくなる。 ➤ 【委員】コンペティションの場合、必要資料を提出するため透明性は保たれている。懸念は入札事業の場合ではないか。金額のみで評価する際に過剰に低価格で入札しないよう規制が必要である。 【委員長】事務事業評価に関して、監査委員という言葉が出てこない。監査委員は適正な事務を監査する役割を担っており、監査委員が積極的に事務監査を実施することも記載されたい。我々の審査会は市長から諮問を受けて実施している行政部門の会議である。監査委員は行政から独立して監査する組織である。行政部門から発行された内容を通じて監査をすることは疑問である。 ➤ 【委員】監査委員の構成はどのようなになっているか。 ➤ 【事務局】議員と税理士で構成されている。
--	--

	・事業の在り方について 特になし ・成果指標の課題と改善の方向性について 特になし ・全体 【委員】新たな事務事業評価シートはデジタル自治推進局で再検討し全庁に展開するのか。 ➤ 【事務局】新総合計画が策定に伴い、事務事業評価シートの改定は当初から予定していた。審査会での意見を踏まえ検討していく。 ➤ 【委員】事務事業評価シートが改められるのであれば、別の決算資料が必要になるのか。 ➤ 【事務局】入力是一元化し、出力は目的に応じて変更出来るようシステム構築を行う予定である。R7年度事業評価時から新しい事務事業評価シートになる。事業開始時から事務事業評価シートを各部局が作成出来るスケジュールで動く予定でいる。施策との連動制もふまえて事務事業評価シートの枠組みを検討していく。 <u>3 その他</u> 【委員長】市長への答申は委員も参加いただくか。 ➤ 【事務局】答申時間は20分と短いですが、ご都合がつく委員はぜひ参加いただきたい。来られる方は事前の連絡をお願いしたい。
--	--