

## 令和 7 年度第 2 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	2025(令和 7)年 11 月 10 日 (月) 午後 1 時 30 分から午後 4 時
開催場所	伊賀市役所本庁舎 4 階 401 会議室
傍聴者数	1 名
出席委員	小林 慶太郎【1 号委員】 井上 順子【2 号委員】 松村 元樹【2 号委員】 伊室 春利【2 号委員】 森本 吉光【2 号委員】 瀬戸口 早苗【4 号委員】 北森 輝【4 号委員】
欠席委員	舩見 くみ子【2 号委員】 岩野 帆乃佳【3 号委員】
事務局	○未来政策部公共・人づくり推進課 課長 植田、主査 大山、主査 大門、藤田
議事日程	委員長あいさつ 1. 協議事項 (1)「公共サービスにおける行政の役割に関するガイドライン」の審査 (2)「公民連携手法に関するガイドライン」の審査 2. その他
配布資料	当日配布資料 ・事項書 ・(参考資料)伊賀市行政事務事業評価審査委員会委員名簿 ・(参考資料)行政事務事業評価審査委員会条例 ・(参考資料)総合計画第 2 章構想抜粋 ・資料 1 共感による公共マネジメントパッケージ概要版 ・資料 2 共感による公共マネジメントパッケージ ・(追加資料)モデルケース①～③
議事概要	委員長あいさつ 1. 協議事項 (1)「公共サービスにおける行政の役割に関するガイドライン」の審査  【委員】市長が替わり、特定の事業に対する公の関わり方についての考え方が変わった場合の委員の立場は市長の意向に沿うものか。 ➤ 【事務局】「公共サービスにおける行政の役割に関するガイドライン」では、ある事業がこの領域になったからどうするということは示していない。運営手法については、後ほど説明する「公民連携手法に関するガイドライン」で示している。「公共サービスにおける行政の役割に関するガイドライン」は、行政としてどの程度関与するか一定の目安を示すものである。 ➤ 【委員】各事業の属する領域を決めるときは、何を数値化して判

断するか。

- 【事務局】事務事業ごとにチェックリストを用いて、領域を考えることを想定している。しかし、その結果が絶対ではなく、その結果を基本としつつも、担当課として説明ができるのであれば領域を変更できるようにしようと考えている。担当課が事業の性質を整理して見極められるものを作成する。

【委員】これまでのガイドラインでは領域の考え方はなかったのか。

- 【事務局】平成 24 年 11 月に策定した「伊賀市公的関与のあり方に関する点検指針」では領域の考え方があった。令和 3 年 3 月に策定した「伊賀市公民連携（PPP）ガイドライン」で領域の考え方は使用していなかったが、内部で領域の考え方がある方が議論しやすいという意見があり、今回、復活させた。

【委員】審査対象の 4 つのガイドラインは、行政職員が事業の整理をするためのものか。

- 【事務局】仰る通り。職員が業務を進めるにあたり、共感を得ることを大事にしながら並行して行政経営改革を進めるための仕事の仕方のマニュアルである。

【委員】P22 のマトリクス図について、国の方向性や市としての考え方が変更し、ある事業の属する領域が変わった際に、現場がスムーズに順応できるような仕組みも必要ではないかと思う。

【委員】社会情勢が急速に変化する中で、各事業を領域に分けたとしても属する領域が変わる可能性があると考えられるが、どのくらいの期間で見直すのか。

- 【事務局】全ての事務事業は、毎年評価をして見直すというサイクルになっている。

【委員長】領域について、考え方の枠組みとしては納得できるが、評価者によってその事業が属する領域が変わるのではないか。どうやって行政の安定性を担保すると考えるか。

- 【事務局】仰る通り、時代や担当者によって同じ評価がされるかというと思う。チェックリストで、複数の事業をモデル的にチェックしたが、今後改善点も出てくると思う。これまでは職員がどういう視点で事業をみるか示すものがなかったので、ものごとをみるところからのスタートになるが、担当者レベルで決定するのではなく、部局内での確認機能が働き、総合計画との連動性の中で精査されると考える。
- 【委員長】時代の変化によっては変わるが、担当レベルではなくチェックの中で決められるということが分かった。
- 【事務局】これまでは土台なく話をしていたが、ガイドラインが

考え方のすり合わせをするための手段になればいいと考える。担当課内だけではなく、予算査定等でも活用できると想定している。

【委員】共感性はどう評価するか。

- 【事務局】個別の事業に関して数字を測るのは難しいが、毎年実施している「まちづくりアンケート」で分野ごとに満足度、参画度を評価することを考えている。大きな見直しや事業を新たに始める場合、やめる場合は冒頭のモデルケースのような流れの中で、ニーズを把握してガイドラインを活用したいと考える。
- 【委員長】行政の内部で評価するためのガイドラインだが、行政として判断する基準となり、市民と対話をするときに行政が判断した根拠として示され、市民も納得していただきやすくなる。共感かは分からないが、納得を得られて進められるという位置づけのものと理解すればよいか。
- 【事務局】仰る通り。

## （２）「公民連携手法に関するガイドライン」の審査

【委員長】モデルケースの①や③で民間施設を使う時の補助制度の話が出ていたが、補助はどういう扱いになるのか。

- 【事務局】補助は民間の事業者に対して行うものなので、「民営化」に当てはまる。
- 【委員長】モデルケースの③の場合だと、新しく民間が実施するものに補助を出す話かと思うが。
- 【事務局】市で直接若者の居場所を整備するというよりは、民間や地域の方々が実施されている部分に対して財政的な支援をするという形をとっているパターンである。これが公益性・必需性が高いものであれば、市として整備する選択になってくるイメージ。
- 【委員長】公益性は一定あるが、選択性が高いという部分で、市では直接やらないというモデルだろうとは思う。表現は「民営化」ではないのでは。もともと民間がやっているものに対する助成もあるだろうし、そういうものも含めて官民の連携というのではないか。

【委員】事務事業に対するチェックリストのチェックは担当課が行い、次に実施する前に公共・人づくり推進課で確認をして、チェックが正しいのかを確認してからの実施なのか、担当課でまずチェックリストを作って、実施し、そのうえで事業評価をする際に公共・人づくり推進課で確認をして改善するのか。どういう風に関わっていくのか、この委員会の位置づけあたりも聞かせていただきたい。

- 【事務局】仰っているのは新規の場合のことかと思うが、現状から行くと、予算が必要であれば予算要求のプロセスを踏んでいく

ので、その中でチェックが入ってくる。公共・人づくり推進課は、事務事業評価の段階で中身の確認ができると思う。まだどこまで確認するのかという明確なところは定まっていない。

【委員】公益性／私益性・必需性／選択性の評価を客観的にできないといけない。この4つの領域はグラデーションがあるわけではなくて、第4領域とその他の領域で明らかな差があるように思えてならない。例えば第2領域や第3領域などの第4領域に近いところは、数値化した明確な判断基準がないと、民営化に持っていくための判断材料になってしまうのでは。第4領域のみ、望ましい手法に「民営化」しかない。ここに大きな差がある。もっと客観的な数字で評価した方がよい。

➤ 【委員】先ほどの第4領域のところで、婚活支援事業を例示していたが、今日のニュースで県がマッチングシステムを作ったと聞いた。三重県がやっているから、ということになったりはしないのか。また、民営化や民間委託など色々あるかと思うが、行政も人が減っていくが、民間も人がいない。結局は「行政がやってよ」と戻りそうな気がする。民間の人もみんな余裕がないと思う。大事なことはあるが、こういうガイドラインを作ったが、やる人がいない、というのが怖い。

➤ 【事務局】婚活の話が出ていたが、いろいろなやり方があると思う。婚活を公益性が高いとみるかどうかによっても変わってくる。行政も民間も人が足りなくなってくるというのは仰る通りで、地域を成り立たせる方法をこれから模索していく時代かと思う。今回のガイドラインでそれが解決できるかと言われれば、そうでもないが、事務を進めていく中で事業の整理の仕方が曖昧な部分があったかと思うので、事業に対する職員の意識を、今回ルールをもって変えていきたいというのが大きな柱。これによって事業を諸々廃止していこうというものではないので、その点はご理解いただければと思う。

➤ 【委員長】第4領域だけグラデーションでないという意見についてはどうか。

➤ 【事務局】仰る通り。第4領域になってくるのは限られたものになるのかなという感覚ではいる。この使い方を誤った場合はどうなるかというご指摘もあったので、文言や表記の仕方の整理をさせていただきたい。

➤ 【委員】いずれにしても収益があがってビジネスがちゃんと回るという状態なので、行政がそこに介入するという事はビジネスモデルとして公金を入れないと回らないという状況や、回した方がうまくいくという状況だと思うので、グラデーションも大事。ただ、私はグラデーションではなく橋渡しだと理解した。そこに1つ溝があって橋を渡るような感じ。ただ、行ったり来たりすると、ちゃんと自立していないのに税金を投入することになる。そうい

う状況は避けないといけないので、第4領域に分類するという  
ことは、きちっと覚悟をもって進んでいく必要があるため、第4領  
域は、一線を画す必要はあるのかなと思う。そこをうまく乗り越  
えるための支援が創業支援とかに繋がってくるかと思う。他の市  
町では民営化できているものが、ここでは難しいとなれば、一旦  
公営化して、ビジネスモデルとして成立するようにし民営化を推  
し進めれば、他の事業に公金を使える形になる。全体がメリット  
になると示せるとよいと思う。行ったり来たりするところに公金  
を使うのはもったいない、という視点が1つ必要かと思う。数値  
化について、共感や対話は主観であるため、これをどう客観に落  
とし込むのが難しい。客観的な目に見えるデータとともに共感が  
なされる仕組みが必要である。

- 【事務局】説明の仕方の工夫が必要かと思うので研究させていた  
だきたい。
- 【委員】マトリクス図で同じ面積だが、第4領域を小さくする方  
法はないか。
- 【委員】この評価の仕方は市民の目に触れることになるのか。
- 【事務局】実際には内部の考え方の整理の仕方になるが、場合によ  
っては説明に使う場合もある。
- 【委員】領域が個人の感覚で決まるものにならないことが大事。
- 【事務局】P21 に記載があるが、第4領域にも行政の活動領域は  
残してあって、第4領域だから、行政が完全に手を放す、廃止す  
るという訳ではなく、行政職員が行政と民間の役割を意識するた  
めの領域ということでご理解いただきたい。
- 【委員】あくまで事業連携で、関わり方の割合の問題ということ  
か。
- 【事務局】委員長が仰るように、民営化という言葉が誤解されや  
すいと認識できたので、そのあたりは見直していきたい。
- 【委員】民営化ではなく、民間主導というニュアンスかと思う。
- 【委員長】第4領域だと思われていたものが、市場が働かなくな  
って維持できないとなると、行政が公益性のために実施しなければ  
ならない場合もでてくる。民営化といえばマトリクス図の左下  
に移動するイメージだと思うが、逆に移動させなければならない  
場合もある。そのあたりをもっとイメージできるといい。
- 【事務局】経済情勢によって行政に求められる役割変わってくる  
と思うので、誤解を招かないように必要な言葉があれば入れるよ  
うにする。
- 【委員】第4領域から別の領域に変える必要があるときに、そう  
いう提案ができる委員会の役割も必要かもしれない。市民のニー  
ズについて、特定の人にも必要なものは、そのニーズをどのよ  
うにとるかによって変わってくるのではないか。これまで以上に  
担当課が市民の声をどのように収集するか、事業によって変わる  
かと思った。

	<p>➤ <b>【事務局】</b>これまでの委員会で、事務事業の目標設定やどこを目指すかが整理できていないものもあったと思う。次回の委員会で審査いただく、「事務事業の評価と改善に関するガイドライン」では、この事業はなぜやっているか、どこを目指すか、が分かることで、設定する目標や考え方がおのずと見えてくるものとしている。目標設定の視点は、今までも職員に助言しているが文字化されたガイドラインはなかった。今回、ガイドラインを作ることで、整理ができればと思っている。</p> <p>➤ <b>【委員】</b>これは全ての事業のガイドラインか。モデルケース③のように新しい事業企画する場合もこのガイドラインを用いるのか。</p> <p>➤ <b>【事務局】</b>仰る通り。</p> <p><b>2. その他</b></p> <p>次回開催予定：11月17日（月）13時30分～ 401会議室</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
--	--