

共感による公共マネジメントパッケージ

変化する社会経済情勢に対応しながら、市民等との共感により柔軟かつレジリエントな公共を育み、持続可能な伊賀市をつくることをめざします。

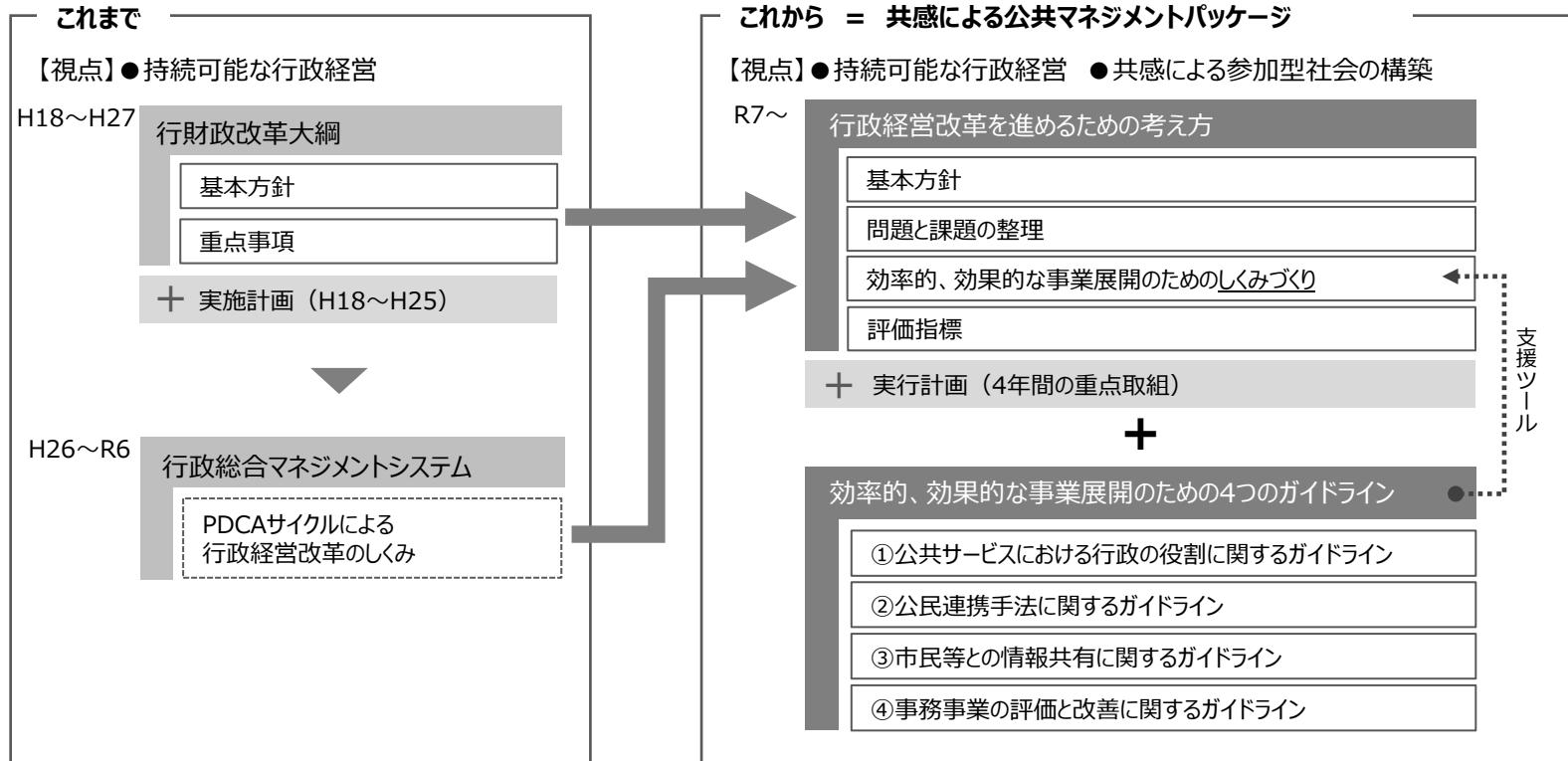
※マネジメント…目標を達成するために、「ひと・もの・かね・情報」といった経営資源を効果的に活用し、リスク管理しながら最適な成果を生み出す活動
※レジリエント…困難をしなやかに乗り越え回復する力がある状態

令和8年1月
伊賀市

共感による公共マネジメントパッケージとは

- ・人口減少や少子高齢化、情報化の進展、ライフスタイルの多様化など、社会経済情勢が変化する中、社会課題も複雑化、多様化し、行政に求められる役割が増加しています。
- ・人口減少が進む中にあっても地域力を高めるべく、第3次伊賀市総合計画では、あらためて「公共」のあり方の見直しを進めることとし、「共感による参加型社会」（＝「これからの公共」）づくりの必要性を示しました。

- ・経営資源（ひと・もの・かね）が減少する中、未来の世代にとっても、より良い社会を形成していくためには、さらなる行政経営改革に取り組み、限りある経営資源を有効活用し、時代の変化に対応した公共サービスを創出、提供していく必要があります。
- ・本パッケージは、本市が抱える問題と取り組む課題を整理し、めざす行政経営改革の基本方針を示す「行政経営改革を進めるための考え方」と、事務事業を改善するための支援ツールとなる「4つのガイドライン」をまとめたものとなります。



本パッケージの構成

すべての ひとが輝く 地域が輝く



第3次伊賀市総合計画（めざす姿）の実現

伊賀市行政総合マネジメントシステムによるPDCAサイクル



事務事業を効率化、最適化し、PDCAサイクルの質を向上させ、成果を最大化

共感による公共マネジメントパッケージ

～「行政経営改革を進めるための考え方」と
4つの「ガイドライン」～

・これまでの「持続可能な行政経営」に、「共感による参加型社会の構築」を加えた視点により、未来の世代にとっても、より良い社会を築くため、効率的、効果的な公共サービスの展開をめざします。

・本パッケージは、本市が抱える問題と取り組む課題を整理した「行政経営改革を進めるための考え方」と、事務事業を効率的、効果的に展開するための支援ツールとなる「ガイドライン」をまとめたものです。

行政経営改革を
進めるための考え方
→P05



4つのガイドライン

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→P18
(青のガイドライン)

公民連携手法に関する
ガイドライン→P26
(赤のガイドライン)

市民等との情報共有に
関するガイドライン→P33
(黄のガイドライン)

事務事業の評価と改善
に関するガイドライン
→P41
(緑のガイドライン)

・本パッケージは、総合計画に伴走し、本市の行政経営の状態をチェックし、改善のために必要な取組を示すとともに、めざす姿の実現に向け、「市職員が自律的に行行政経営改革を考え行動すること」を支えることを目的に作成したもので、市職員が行動するための手引きとなるものです。

目次

I 行政経営改革を進めるための考え方

1. 目的、対象期間 …… P06
2. これからの公共の実現 …… P07
3. 伊賀市行政総合マネジメントシステム …… P08
4. 本市の行政経営を取り巻く問題と、行政経営改革の視点の整理 …… P10
5. 問題と課題の整理（社会的問題） …… P11
6. 問題と課題の整理（行政の構造的問題） …… P12
7. 問題と課題の整理（施策推進上の問題） …… P13
8. 効率的、効果的な事業展開のためのしくみづくり …… P14
9. 事務事業の改善を「考える」しくみづくり …… P15
- 10.評価指標 …… P16

II 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 …… P18

III 公民連携手法に関するガイドライン …… P26

IV 市民等との情報共有に関するガイドライン …… P33

V 事務事業の評価と改善に関するガイドライン …… P41

行政経営改革を進めるための考え方

1. 目的、対象期間

目的

- ・本市では平成18年度以降、行財政改革大綱、行政総合マネジメントシステムにより行政経営改革を実行してきました。
しかし、本市においては、これまでの将来見通しを超える人口減少や超高齢社会が本格的に到来し、社会経済情勢が激しく変化する中、社会課題についても複雑化、多様化しています。
- ・このような状況下においても、本市が持続可能なまちであり続けるため、第3次伊賀市総合計画では、「共感による参加型社会」(=「これからのかね」)づくりの必要性を示しました。
- ・未来の世代にとっても、より良い社会を築くためには、限りある経営資源（ひと・もの・かね）を有効に活用し、時代の変化に対応した公共サービスの創出と継続的な提供が重要となります。
- ・このような背景を踏まえ、「行政経営改革を進めるための考え方」では、本市が抱える問題、課題を整理した上で、本市がめざす行政経営改革の基本的な方針を示します。

対象期間

令和7年度から令和10年度までの4年間とします。

基本方針

- ・共感による参加型社会が構築された、持続可能なまちをつくる。
- ・限りある経営資源を有効活用し、時代の変化に対応した公共サービスを提供する。

2. これからの公共の実現（第3次伊賀市総合計画から抜粋）

これからの公共を考える

- これまでの将来見通しを超える人口減少や超高齢社会が本格的に到来し、社会経済情勢が激しく変化する中、社会課題についても複雑化、多様化が進んでいます。
- このような状況において、持続可能な伊賀市をつくるためには、市民や地域、関係団体、民間事業者、大学、専門家などの多様な主体が有機的に協働する「共感による参加型社会」（＝「これからの公共」）づくりが必要です。
- “伊賀市ならでは”的まちづくりにおける「これからの公共」をつくるため、共通の課題意識をもってみんなで取組を進めます。

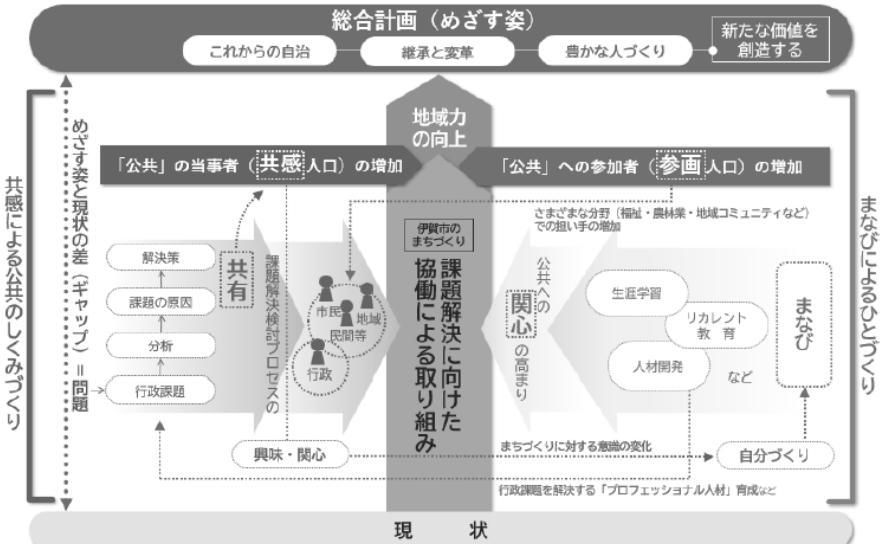
公共 — ここでの「公共」とは、特定の個人や団体のものではなく、社会全体に共通する福祉や利益に係る事柄などを指します。つまり、「公共」は“みんなのためのもの”であり、公共の範囲は行政の活動にとどまらず、NPOや市民活動、企業の活動など、行政以外の主体が公共のために行う活動も含み表現しています。公共は、行政と関連付けて理解されることが多くありますが、より広い概念であり、行政は公共を担う主要な主体の一つとして考えます。

「これからの公共」の構築に向けた2つの取組

1 “共感”による公共のしきみづくり【行政の取組】

- “共感”によるまちづくりを進めていくためには、課題に対する解決策のみを示すのではなく、課題解決の検討プロセスを共有していく必要があります。
- ・めざす姿と現状の差（ギャップ） = 問題を明らかにし、行政課題を洗い出し、分析し、原因を明確化し、解決策を導くまでのプロセスを可視化し、これらを市民等にわかりやすく示すしきみを構築します。
- ・“共感”を高めるため、「伝わる・つながる」を意識し情報を届けます。

伊賀市がめざす「これからの公共」のイメージ



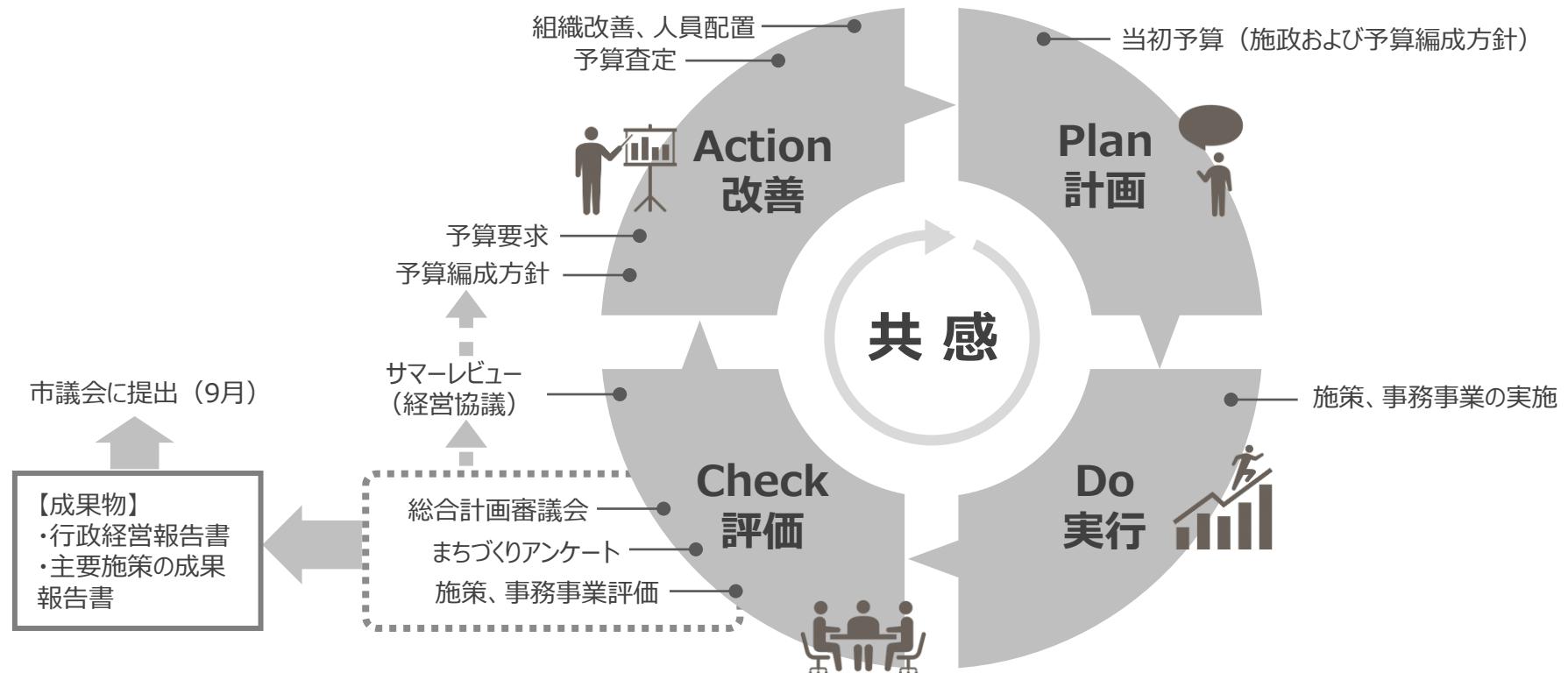
2 “まなび”によるひとづくり【みんなの取組】

- 「公共」に参画するひとづくりに向けては、“まなびたい”ときに“まなぶ”ことができる環境づくりが必要です。
- ・生涯学習活動のさらなる推進や、多様な働き方を実現するためのリカレント教育の推進、人材開発（担い手育成）などにより“まなび”を深め、福祉・農林業・地域コミュニティなどさまざまな分野における担い手づくりに努めます。
- ・また、行政においても、課題を解決するためのプロフェッショナル人材の育成に取り組みます。

3. 伊賀市行政総合マネジメントシステム

- ・伊賀市行政総合マネジメントシステムとは、「第3次伊賀市総合計画」に基づく施策をPDCAという手法を用い、このサイクルにより施策をスパイラルアップさせ、計画を実現し、将来像に近づけるためのしくみです。
- ・PDCAは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字を取ったもので、業務効率を継続的に改善するためのフレームワークです。

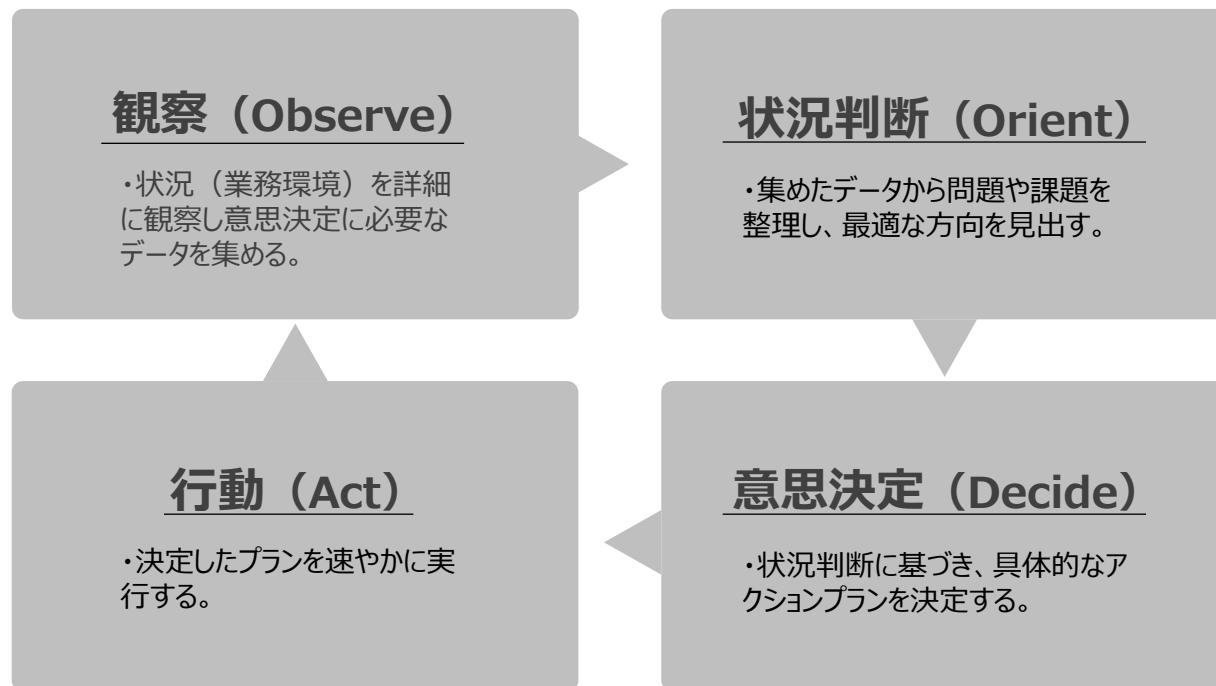
伊賀市行政総合マネジメントシステム



(参考) 日々の業務改善とOODA（ウーダ）ループ

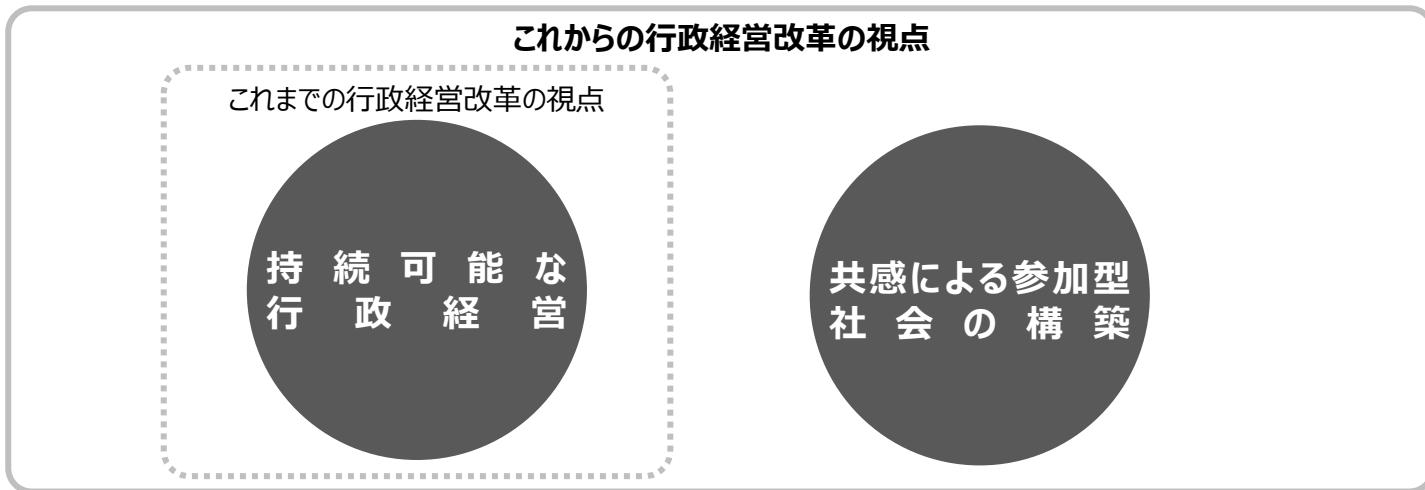
- ・日々の業務改善には、OODAループの活用が効果的です。
- ・OODAループは、業務改善を含む様々な分野で用いられる意思決定モデルで、観察（Observe）、状況判断（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）の4つの段階から成り立っており、ビジネスや組織運営にも応用されています。

OODAループ図



4. 本市の行政経営を取り巻く問題と、行政経営改革の視点の整理

行政経営改革の視点

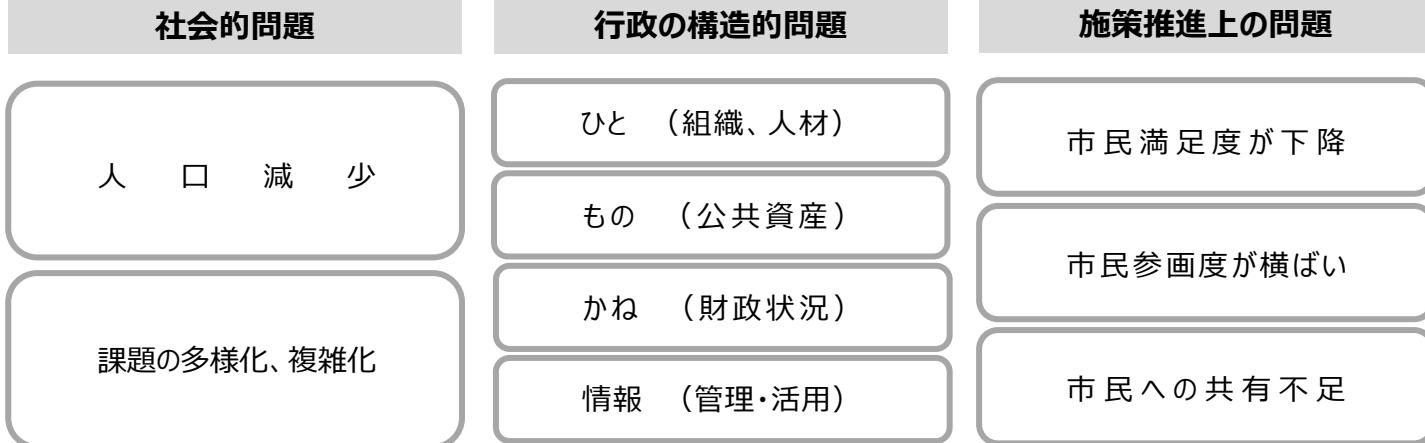


行政経営を取り巻く問題

社会的問題

人口減少

課題の多様化、複雑化



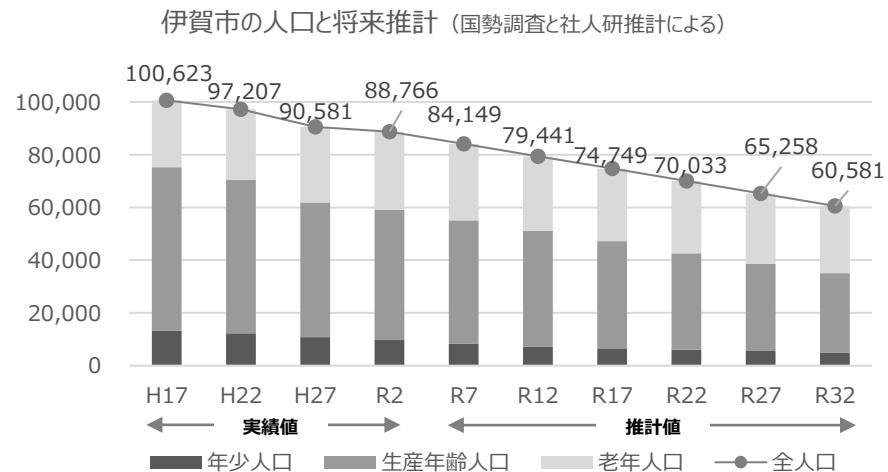
5. 問題と課題の整理（社会的問題）

人口減少

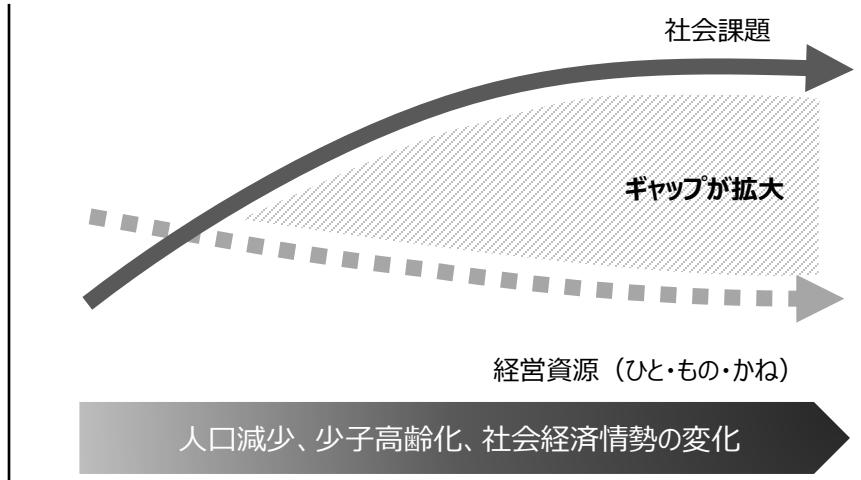
- 全国的に人口減少、少子高齢化は急速に進展し、団塊の世代が75歳以上となる令和7年度以降も後期高齢者は引き続き増加が見込まれる一方、生産年齢人口は急速な減少を続けることが見込まれています。
- 本市においても加速度的に人口が減少しており、近年では毎年1,000人を超えるペースで減り続け、令和32年には約6万人になると推計されています。
- 出生数は減少傾向が続いている一方、死亡数は増加傾向が続いており、近年はその差が広がっています。また、ほとんどの年で転出が転入を上回っています。
- 以上のことから、自然減や社会減により、人口が減少し続けています。

課題の多様化、複雑化

- 人口減少や少子高齢化のほか、情報化の進展やライフスタイルの多様化など、社会経済情勢の激しい変化に伴い、社会課題が複雑化、多様化し、行政に求められる役割も増加しています。
- 一方、経営資源（ひと・もの・かね）が減少し、社会課題と経営資源との間のギャップが拡大することが想定されます。
- そのような中においても、持続可能なまちであり続けるためには、時代の変化に応じた事業手法の見直しなどの行政経営改革をさらに進める必要があります。
- 市が抱える問題を明確にし、取り組むべき課題とその解決策の検討プロセスを市民、地域、民間等と共有し、共感を得ながら、協働で社会課題を解決するまちづくりを進める必要があります。



社会経済情勢の変化に伴う社会課題の多様化と経営資源の関係



6. 問題と課題の整理（行政の構造的問題）

ひと（組織、人材）

- ・多様化、複雑化する社会課題に対応するため、伊賀市職員定員管理方針、伊賀市職員研修推進計画に基づく計画的な人材の育成、確保がこれまで以上に重要となっています。
- ・社会経済情勢の変化等により多様化、複雑化する市民ニーズに対応するため、庁内副業人材制度やタスクフォースの活用等、部局横断的な取組が柔軟に行える行政組織への変革が必要です。
- ・限られた職員数で持続可能な行政サービスが提供できるよう、職員が最大限に能力を発揮できる組織づくりや、適正な定員管理を行う必要があります。
- ・ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、職員の働きがいや意欲を高め、能力を最大限発揮できるよう、職員の意識変革と多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必要です。

もの（公共資産）

- ・本市では維持管理が必要な施設を多く抱えており、施設の処分や統廃合等により、資産の総量縮減の取組をさらに進めていく必要があります。
- ・伊賀市公共施設等総合管理計画、伊賀市公共施設最適化計画等に基づく計画的な公共資産総量の縮減と、計画的な点検、劣化度調査、長寿命化による維持管理経費等の縮減と平準化を図る必要があります。
- ・インフラの老朽化が進む中において、社会インフラを適切に維持できるよう財源や人材の確保等、将来を見据えたマネジメント手法を構築する必要があります。

かね（財政状況）

- ・本市は事務事業や施設が多いことなどから、人件費や物件費の割合が大きく、これが行政コストの高止まりの要因であると考えられます。
- ・本市は税収等の一般財源に対する行政コストの比率が100%を超え、過去から蓄積した資産を取り崩している状況にあることからも、各種財政指標の分析を行い、健全で持続可能な財政運営をめざす必要があります。
- ・市民負担の公平性、適正な受益者負担をめざし、公共サービスにおける行政の役割や関わり方を整理する中で、補助金の適正化とあわせて、使用料等の見直しについても検討する必要があります。

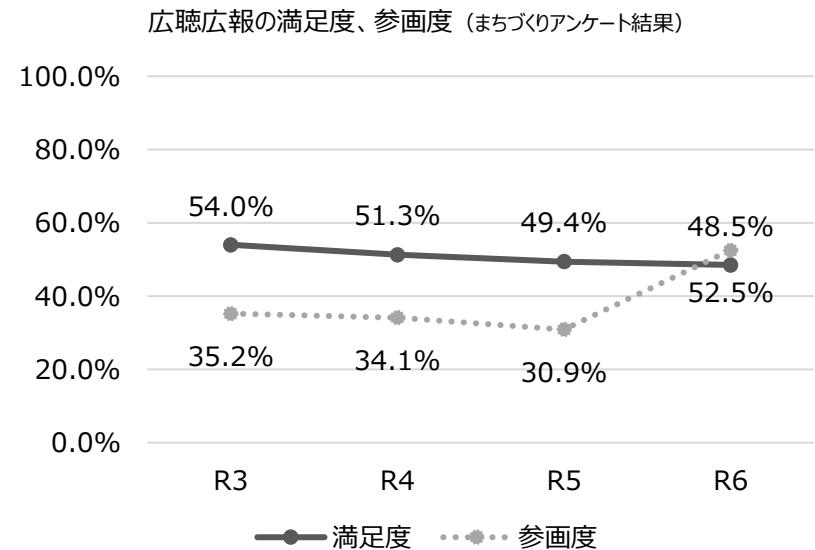
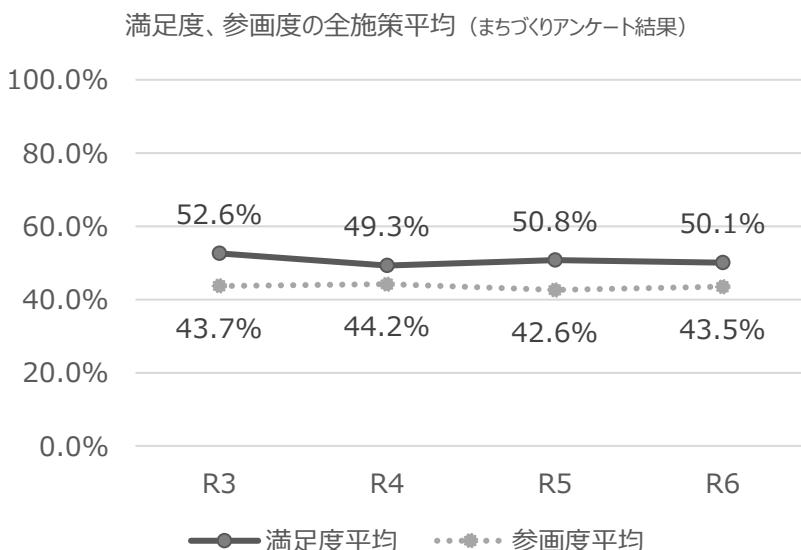
情報（管理・活用）

- ・国の動向やデジタル技術の動向に注視し、本市に適したデジタル実装の取組を、全庁的、横断的に推進する必要があります。
- ・AIなど先端技術が日々進化するなかで、これらの効果的な活用を推進する必要があります。
- ・行政DXの推進により、デジタル技術を活用したさらなる市民サービスの向上と、行政運営の効率化を進める必要があります。
- ・行政データの蓄積、適切な管理とあわせて、蓄積したデータを分析するためのシステム環境整備と職員のスキル向上が必要です。

7. 問題と課題の整理（施策推進上の問題）

まちづくりアンケートから見える問題

- ・毎年実施している「まちづくりアンケート」の結果から、全施策に対する満足度の平均が約50%、参画度は43%前後で推移しており、満足度、参画度とも伸び悩んでいることがわかります。
- ・パブリックコメント等での意見の件数が少数にとどまるなど、市政への興味、関心が高い状態にあるとは言い難い状況からも、市の政策、施策に対する理解、共感の不足を改善する必要があります。
- ・共感による参加型社会の構築による、これからの公共の実現に向けては、市が抱える問題と取り組むべき課題検討プロセスを市民等と共有し、共感し、協働で社会課題を解決するしくみづくりが必要です。



【満足度】

「理解と共感につながる市政情報の共有化ができている」の問い合わせに対する満足度は、年々下降し令和5年度以降は50%を下回っています。

【参画度】

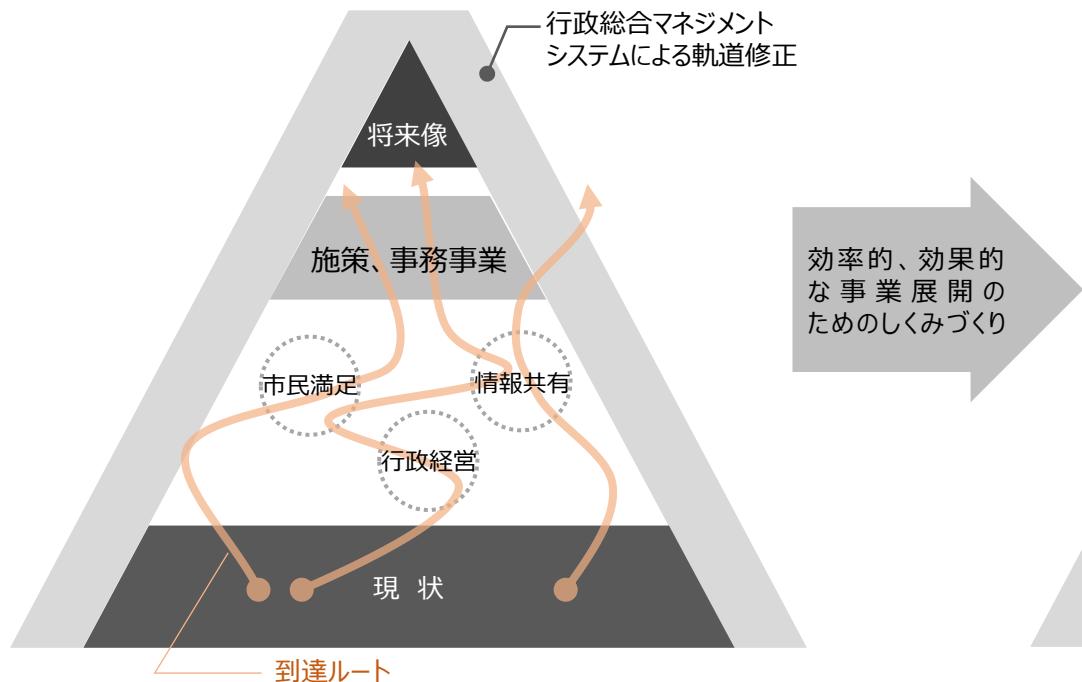
「市政やまちづくりに関する情報を積極的に受け取るよう努め、その情報によって市政に参画している」の問い合わせに対する参画度は、30%台となっています。

※令和6年度は質問内容の一部変更により上昇したものと考えられます。

8. 効率的、効果的な事業展開のためのしくみづくり

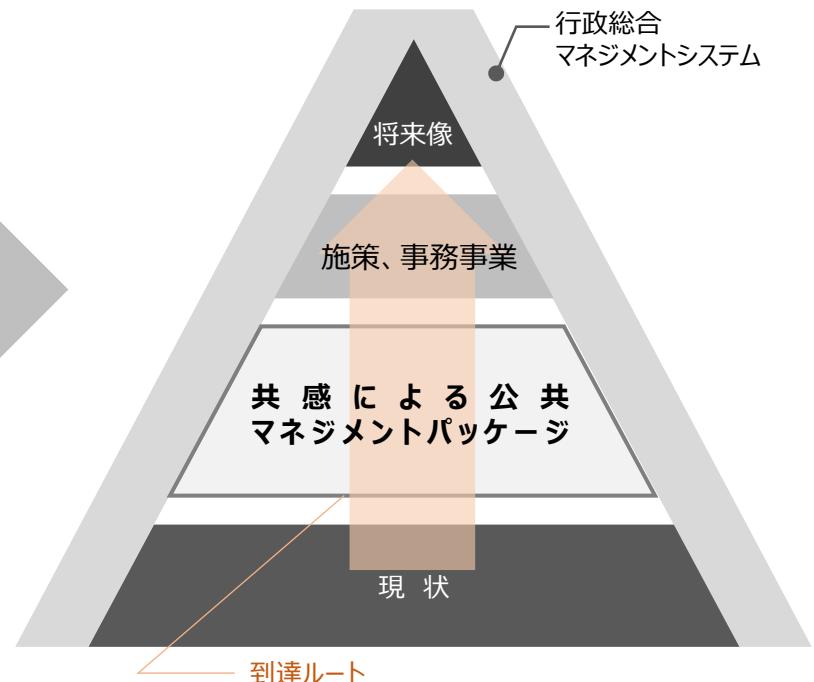
これまでの事業展開

- 行政総合マネジメントシステムにより、評価と改善による軌道修正はしているものの、まとまったルール等がなかったことから、到達点や到達ルートにはばらつきがあります。



これからの事業展開（めざす姿）

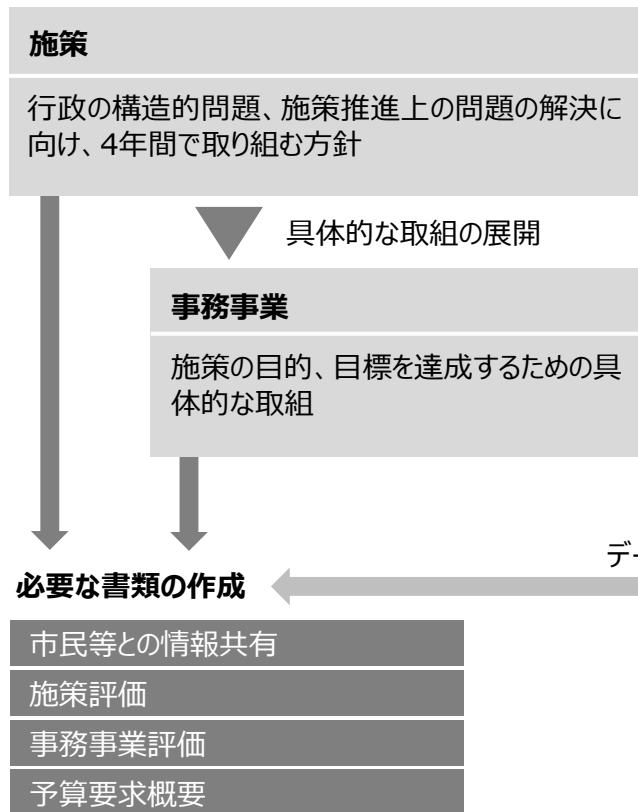
- 共感による参加型社会の構築、持続可能な行政経営の視点により事務事業を進めるしくみ（共感による公共マネジメントパッケージ）を導入し、将来像の実現に向け効率的、効果的な事業展開をめざします。



9. 事務事業の改善を「考える」しくみづくり

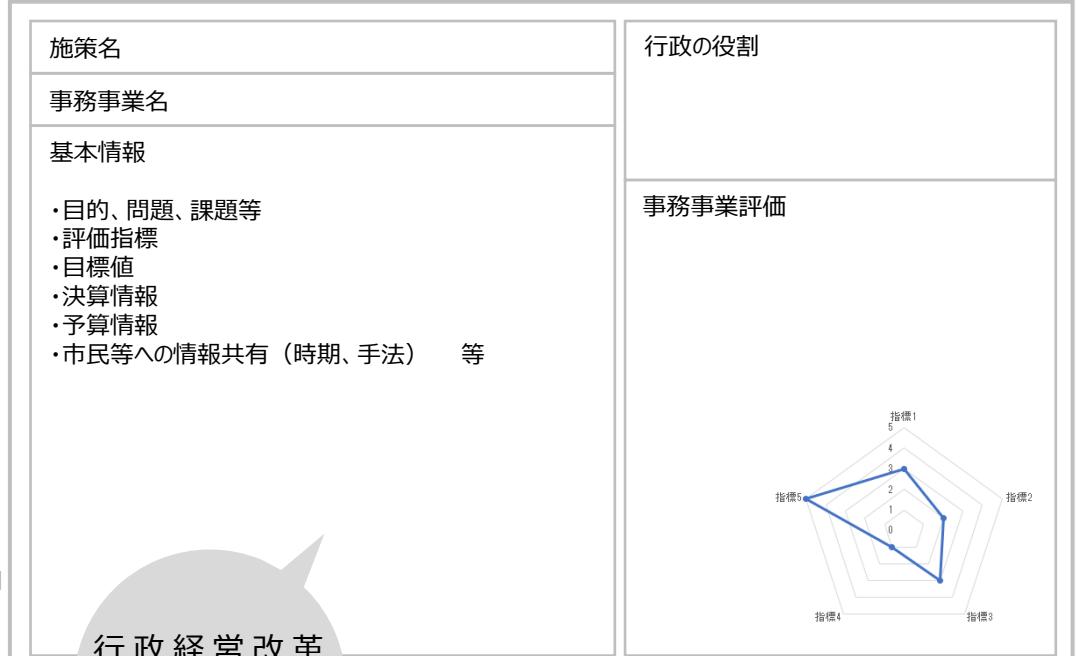
施策の実効性を高めるための事務事業改善

- 行政経営を取り巻く「行政の構造的な問題」、「施策を進める上での問題」の解決に向けては、行政総合マネジメントシステムによる施策のPDCAとあわせて、施策を構成し支える事務事業を改善し続けることが重要です。



- 行政経営改革を進めるにあたり、施策評価、事務事業評価、予算編成、市民等との情報共有のための「共通管理シート」により、事務事業の改善を常に「考える」しくみを構築します。

共通管理シートのイメージ



10. 評価指標

| 共感による参加型社会の構築 | 評価指標 | 現状値(R6) | 目標値(R10) |
|---------------|-------|---------|----------|
| | 市民満足度 | 50.1% | 60.1% |
| | 市民参画度 | 43.5% | 53.5% |

※目標値（R10）は、R9年度実施の「まちづくりアンケート」の結果

| 持続可能な行政経営 | 評価指標 (地方公会計による指標) | 現状値 (R5) | 類似団体 ※ (R4) | めざす方向性 | 構造的問題の視点 |
|-----------|-------------------------|----------|----------------|--------|-------------|
| | 住民一人あたりの有形固定資産取得金額 | 3,800千円 | 2,597千円 | 減少 | もの |
| | 有形固定資産減価償却率 | 69.1% | 63.4% | 減少 | もの |
| | 住民一人あたりの負債額 | 660千円 | 496千円 | 減少 | もの、ひと、情報 |
| | 住民一人あたり行政コスト | 484千円 | 419千円 | 減少 | もの、ひと、情報 |
| | 行政コスト対税収等比率 | 100.4% | 98.1% | 100%未満 | もの、ひと、かね、情報 |
| | 受益者負担比率 | 3.2% | 4.1% | 増加 | かね |
| | 実質純資産比率（インフラ資産を除く純資産比率） | 51.6% | 49.3% | 増加 | もの |

«地方公会計による指標を用いる理由»

公会計は単なる財政的な指標ではなく、行政の構造的問題である「ひと」「もの」「かね」「情報」がそれぞれ影響した結果として「持続可能な行政経営」が可能かどうかを示すことが期待できる。

※「類似団体」は、一般市「Ⅱ-0」と「Ⅱ-2」の平均値

評価指標（用語解説）

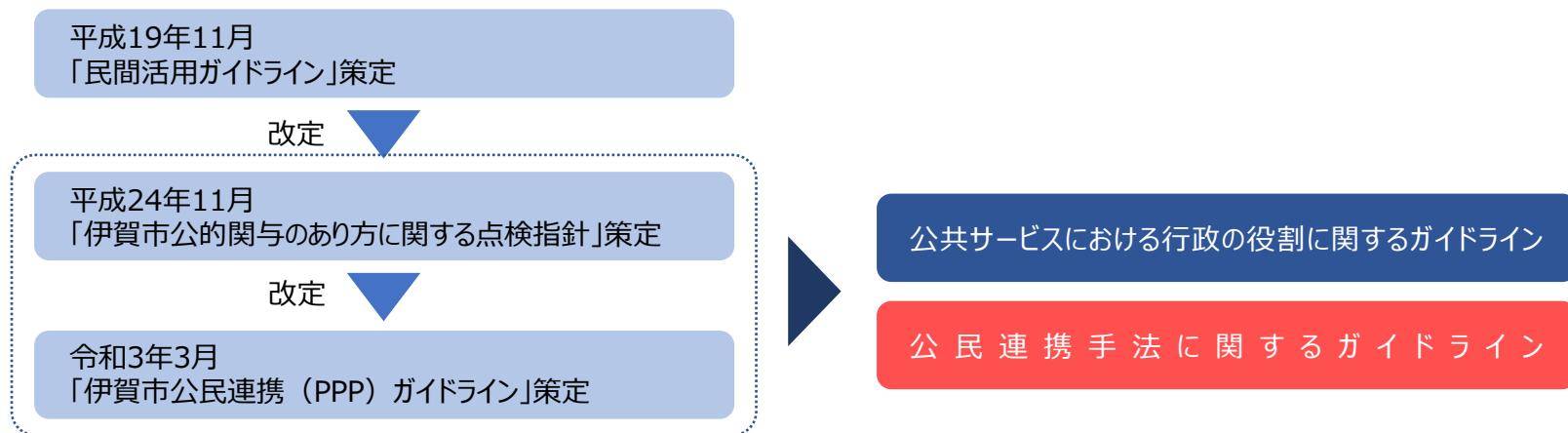
| 評価指標 | 説明 |
|-------|------------------------------|
| 市民満足度 | 伊賀市まちづくりアンケートによる各施策に対する市民満足度 |
| 市民参画度 | 伊賀市まちづくりアンケートによる各施策に対する市民参画度 |

| 評価指標 | 計算式 | 指標の概要と指標を見るポイント |
|-------------------------|-----------------------------------|--|
| 住民一人あたりの有形固定資産取得金額 | 有形固定資産の取得金額 ÷ 住民基本台帳人口 | 【指標の概要】住民一人当たりの有形固定資産の保有規模を把握するための指標 【ポイント】住民サービスの充実度を評価することができる。有形固定資産縮小の必要性の参考となる。 |
| 有形固定資産減価償却率 | 減価償却累計額 ÷ (有形固定資産の取得価額 + 減価償却累計額) | 【指標の概要】資産の耐用年数に対して取得からどの程度経過しているかを把握するための指標 【ポイント】公共施設の老朽化対策を検討する際の参考となる。 |
| 住民一人あたりの負債額 | 自治体の総負債額 ÷ 住民基本台帳人口 | 【指標の概要】住民一人当たりの負担規模を示すための指標 ※臨時財政対策債を含む全ての地方債だけでなく、退職手当引当金や未払金など、発生主義によるすべての負債が含まれる。 【ポイント】住民一人当たりの負債負担を把握できる。財政の健全性や将来的な資産管理の必要性を可視化できる。 |
| 住民一人あたり行政コスト | 純行政コスト ÷ 住民基本台帳人口 | 【指標の概要】住民一人当たりの行政サービスにかかるコストを可視化するための指標 【ポイント】自団体の効率性を評価、分析することができる。 |
| 行政コスト対税収等比率 | 純行政コスト ÷ 当年度の収入財源 | 【指標の概要】純行政コストが当年度の収入財源によってどの程度まかなわれているかを示す指標 ※減価償却費を含めたフルコストで測定 【ポイント】100%を超える場合は、行政コストが収入財源を上回り危険な状態と言える。100%を下回る場合は、持続可能な運営が行われていることを示す。 |
| 受益者負担比率 | 経常収益 ÷ 経常費用 | 【指標の概要】行政サービスに係る使用料・手数料などの受益者負担の金額（経常収益）を経常費用（行政サービス提供に係る負担）と比較し、行政サービスの提供に対する受益者負担割合を示す指標 【ポイント】受益者負担の割合を評価することができるが、給食費や保育料の無償化などの政策の影響を受けやすく、事業別、施設別に細分化して分析する必要がある。 |
| 実質純資産比率（インフラ資産を除く純資産比率） | 純資産額（インフラ資産を除く） ÷ 総資産額（インフラ資産を除く） | 【指標の概要】換金価値のないインフラ資産を除いた資産が総資産に対してどれくらい占めているかを示す指標 【ポイント】有形固定資産等がどの世代の負担により取得されたかを把握できる。分析により公営企業を持続可能な企業体にマネジメントする必要性を示すことができる。 |

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

1. 目的

- 本市における公共サービスについては、平成19年11月に「民間活用ガイドライン」、平成24年11月に「伊賀市公的関与のあり方に関する点検指針」、さらに令和3年3月に「伊賀市公民連携（PPP）ガイドライン」を策定し、行政と民間の役割分担の考え方を示し公民連携を進めてきました。
- これまでの「伊賀市公民連携（PPP）ガイドライン」による単一的な取組では、市民や事務事業を進める職員の理解や共感を得にくいことから、第3次伊賀市総合計画に掲げる「これからの公共」の考え方を踏まえつつ、「公民連携手法に関するガイドライン」「市民等との情報共有に関するガイドライン」「事務事業の評価と改善に関するガイドライン」と本ガイドラインを連動させて進めます。
- 本ガイドラインと「公民連携手法に関するガイドライン」は、持続可能な行政経営に向けて、これまでの「民間活用ガイドライン」「伊賀市公的関与のあり方に関する点検指針」「伊賀市公民連携（PPP）ガイドライン」を実践的なものとして再整理し、特に本ガイドラインでは、行政と民間※のそれぞれの役割について考え方を示すものです。



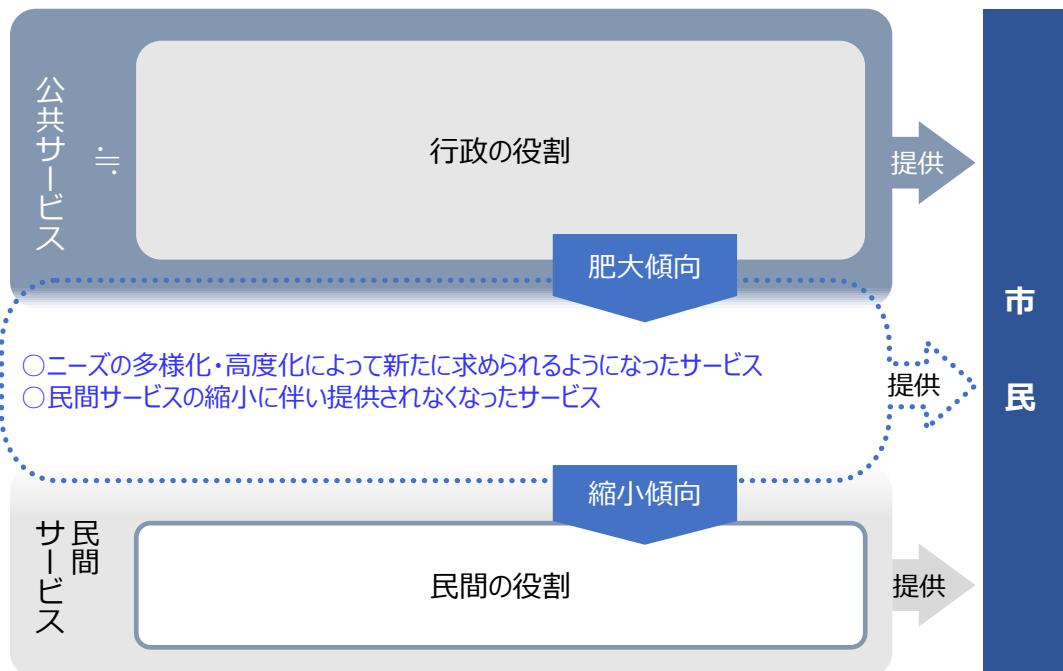
※本ガイドラインでは、行政以外の市民や地域、関係団体、民間事業者、大学、専門家などの主体を総称し「民間」と表現しています。

2. 基本的な考え方

(1)これまでの公共サービス

- これまでの公共サービスは、多様化・高度化するニーズに対応するため、行政に求められるサービスが肥大化するとともに、人口減少、社会経済情勢の変動によって縮小した民間サービスの範囲を行政のサービスによって補完するよう各種施策を進めてきました。
- しかしながら、限られた経営資源（財源、人材など）には限界があり、全ての範囲には対応できず、また分野や施策によってサービスの不均衡を生じさせる可能性があります。

これまでの公共サービスのイメージ



これまでの公共サービスは、その多くが民間サービスとの連携や役割が整理されずに進められてきました。これは、行政、民間それぞれがサービスを提供する【サービス・プロバイダー型】の構造となっていることが要因であると言えます。

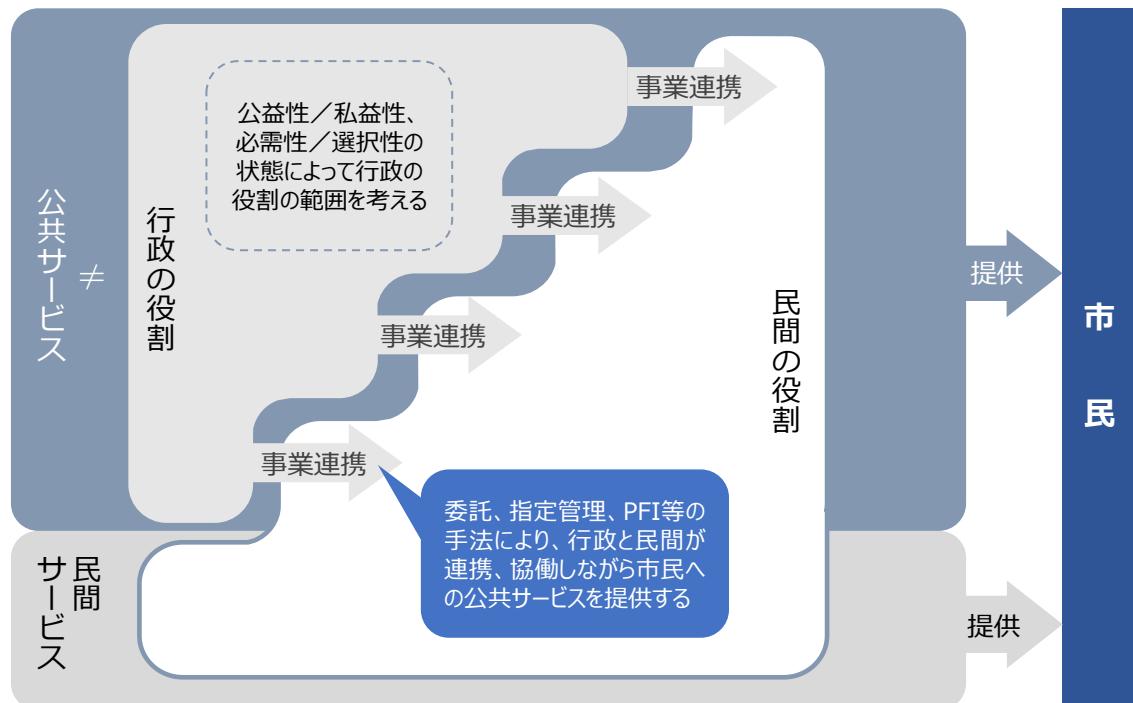
サービス・プロバイダー型とは…

ここでのサービス・プロバイダー型は、行政が市民等に直接サービスを提供する形態を指しています。このモデルでは、行政が主体となってサービスを計画、実施、管理することを想定しています。

(2)これからの公共サービス

- ・第3次伊賀市総合計画においては、「公共」を特定の個人や団体のものではなく、社会全体に共通する福祉や利益に係る事柄で、みんなのためのものであると定義しています。
- ・これからの公共サービスの提供に向けては、改めて行政と民間の役割を整理し、それぞれの役割の範囲を踏まえたサービスの提供のあり方を示すとともに、多くの公共サービスを協働により提供していくことをめざします。

これからの公共サービスのイメージ



- ・これからの公共サービスでは、行政が必要な公共サービスのしくみを考え、民間サービスを通じて、その提供を行う【プラットフォーム・ビルダー型】に転換していきます。

プラットフォーム・ビルダー型とは…

ここでのプラットフォーム・ビルダー型は、行政がプラットフォーム（特定の目的や機能を提供するための基盤や土台）を構築し、その上で市民や企業、その他の団体がサービスを提供するモデルを想定しています。

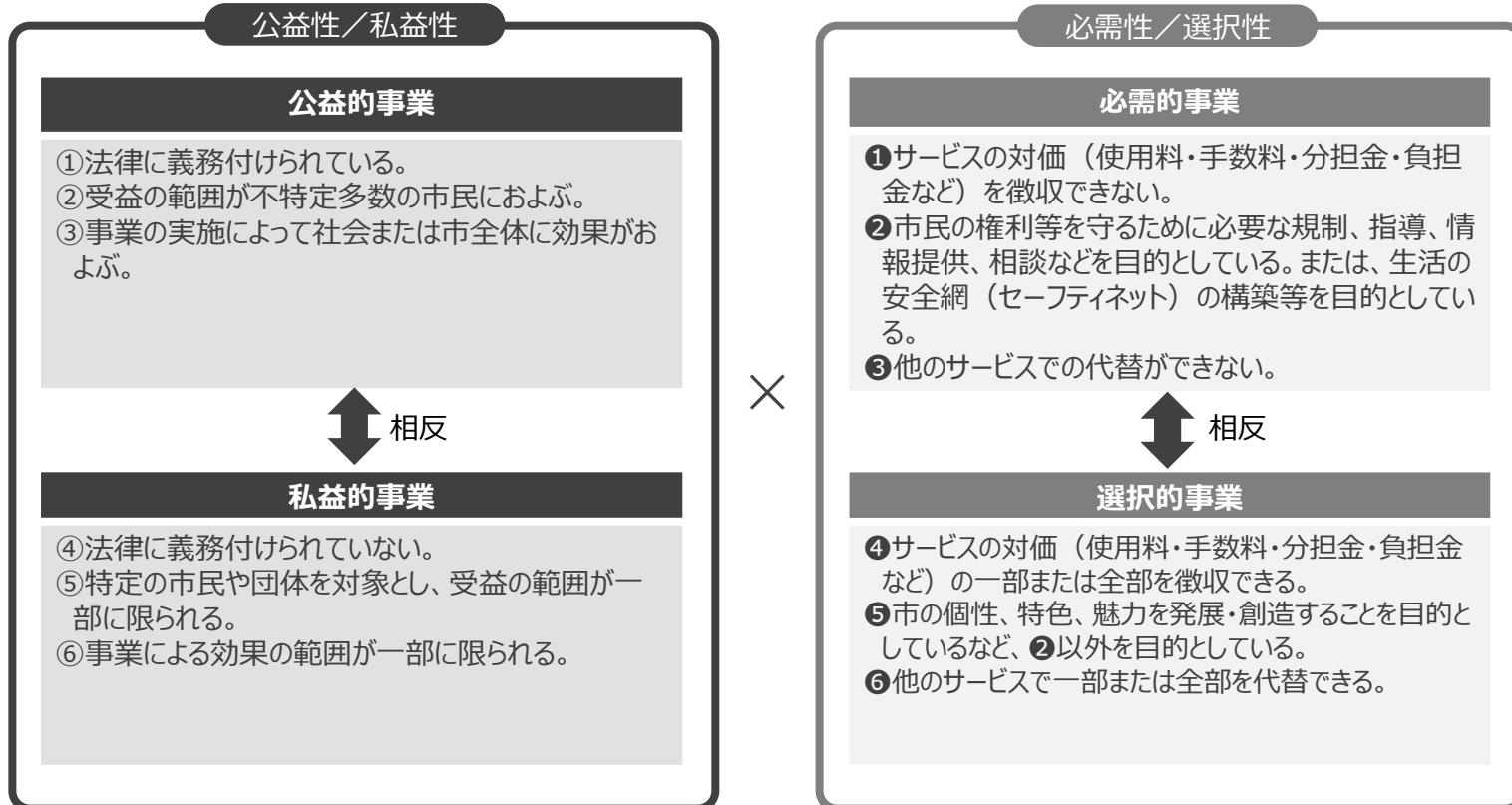
3. 具体的な進め方

(1) 活動領域の確認

- 行政と民間の役割を整理するためには、その役割の範囲と目安となる事務事業等の性質を見極める必要があります。

- 行政と民間の活動領域と領域区分を確認し、行政と民間それぞれが担うべき具体的な役割を検討します。

事務事業等の性質



(2)領域区別の役割の範囲

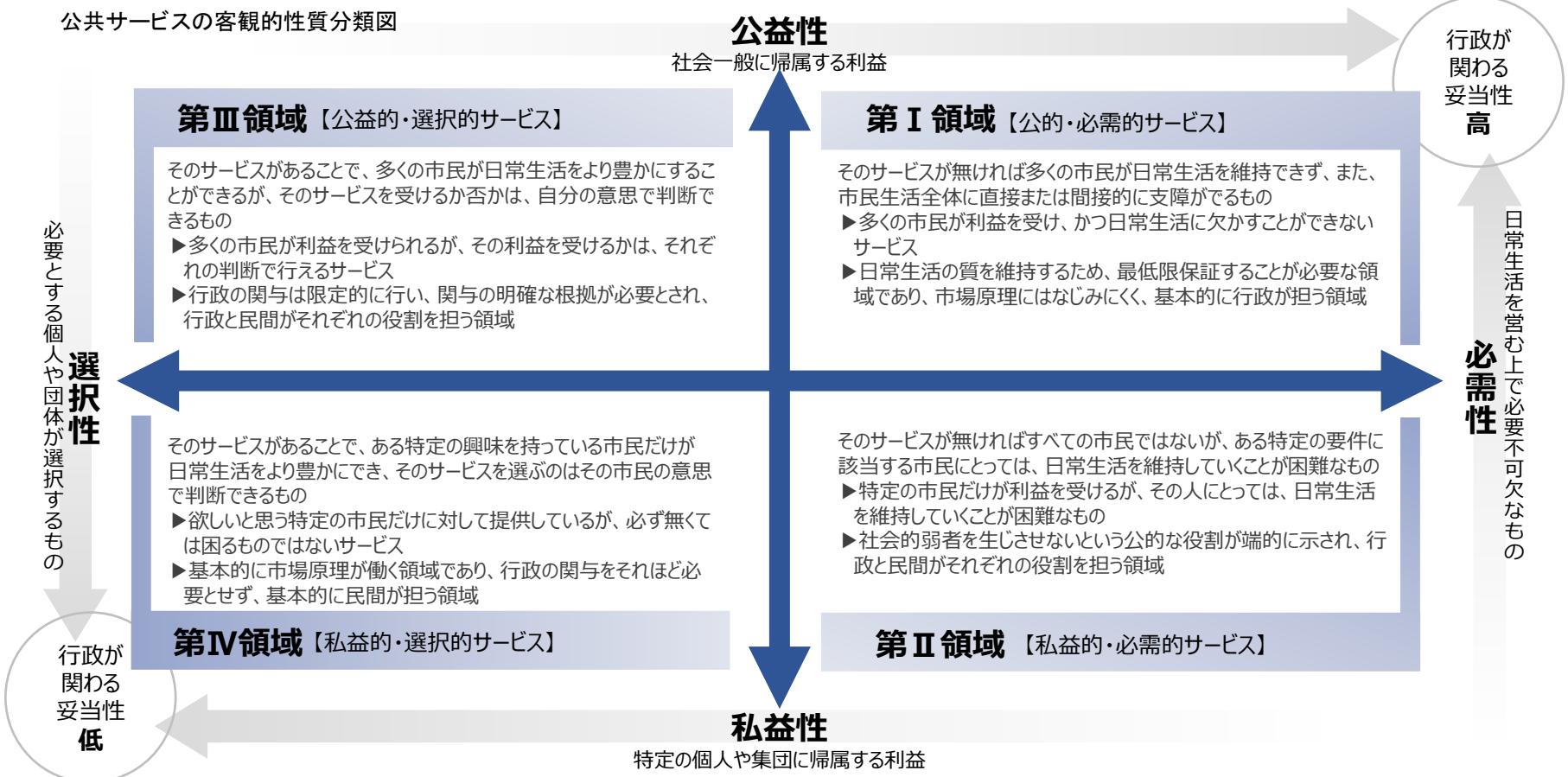
- ・第Ⅰ領域は、基本的に行政が担うべき活動領域です。日常生活の質を維持するため、最低限保証することが必要な領域であり、市場原理にはなじみにくい性質があります。一方、場合によっては、民間委託等により効率化を図る等の視点も必要となります。
- ・第Ⅱ領域、第Ⅲ領域は、相互の役割を整理し、行政と民間がそれぞれの役割を担うべき活動領域です。
- ・第Ⅱ領域は、社会的弱者を生じさせないという公的な役割が端的に示される領域であり、第Ⅲ領域に比べて、行政による役割が大きいものと整理しています。
- ・第Ⅲ領域は、行政の関わりは限定的を行い、関与の明確な根拠が必要とされる領域です。このため、基本的に民間の役割が十分にあることを前提に考えるべき領域と言えます。
- ・第Ⅳ領域は、社会経済情勢や市民ニーズの変化に応じ柔軟に対応する必要があるものの、基本的には市場原理が働く領域であるため、行政の役割は最小限にとどめることが望ましいものと考えられます。

行政と民間の活動領域

| 分類 | 活動領域 (役割の範囲) | 領域区分 |
|-----------|-----------------|------|
| 公益的・必需的事業 | 行政の活動領域 | 第Ⅰ領域 |
| 私益的・必需的事業 | | 第Ⅱ領域 |
| 公益的・選択的事業 | | 第Ⅲ領域 |
| 私益的・選択的事業 | 民間の活動領域 | 第Ⅳ領域 |

(3)領域区別の性質

- ・行政と民間の活動領域の特徴をマトリクス図を用いて整理します。
- ・領域区別の行政と民間の協働の進め方については、「公民連携手法に関するガイドライン」にて整理します。



(参考) 領域区分の選択の流れ

・領域の区分は、基本的に以下のチェック項目により確認します。

・一方で、領域の区分は、社会経済情勢や市民ニーズの変化によって変動することが考えられるため、これらの変化に応じて適切に判断していく必要があります。

領域のチェック項目と社会経済情勢や市民ニーズの変化による領域の変動

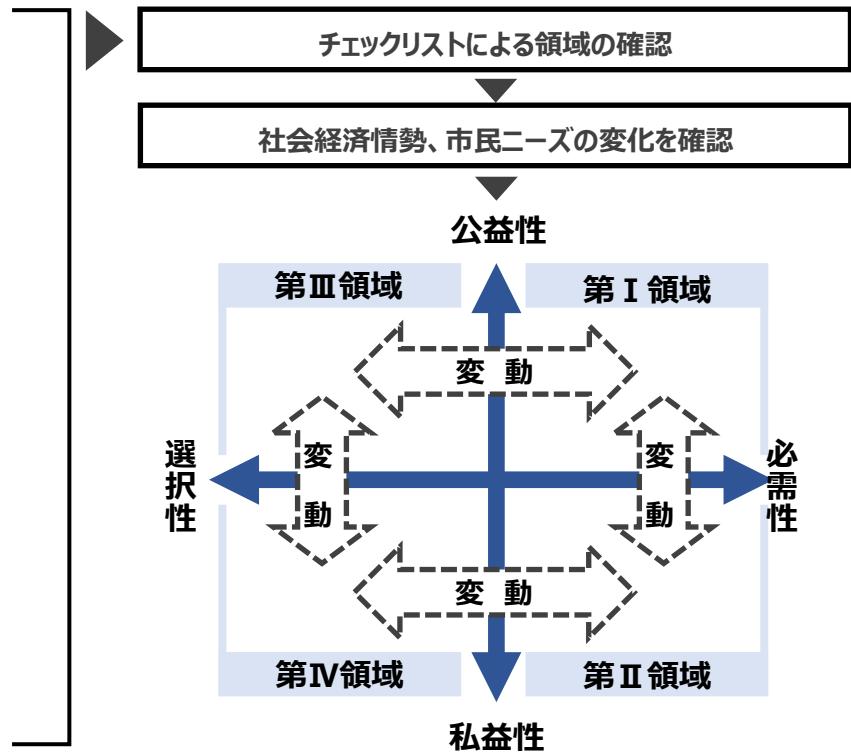
【チェック項目】

公益性／私益性

- ①法律に義務付けられている。
- ②受益の範囲が不特定多数の市民によよぶ。
- ③事業の実施によって多くの市民または地域全体に効果がおよぶ。
- ④法律に義務付けられていない。
- ⑤特定の市民や団体を対象とし、受益の範囲が一部に限られる。
- ⑥事業による効果の範囲が一部に限られる。

必需性／選択性

- ①サービスの対価（使用料・手数料・分担金・負担金など）を徴収できない。
- ②市民の権利等を守るために必要な規制、指導、情報提供、相談などを目的としている。または、生活の安全網（セーフティネット）の構築等を目的としている。
- ③他のサービスでの代替ができない。
- ④サービスの対価（使用料・手数料・分担金・負担金など）の一部または全部を徴収できる。
- ⑤市の個性、特色、魅力を発展・創造することを目的としているなど、②以外を目的としている。
- ⑥他のサービスで一部または全部を代替できる。

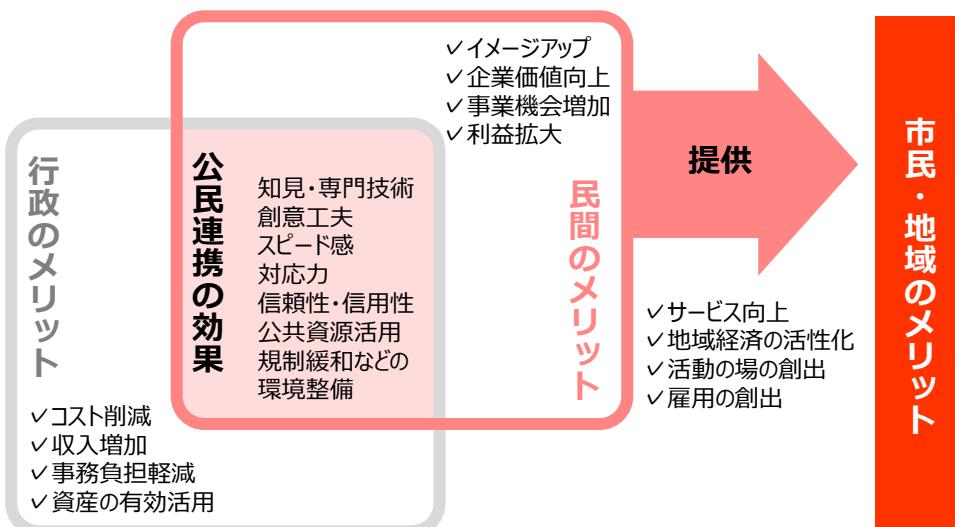


公民連携手法に関するガイドライン

1. 目的

- 本市においては、「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」（P18～）に記載するとおり、これまで公民連携を進めてきましたが、多くの事業が委託や指定管理にとどまり、手法に検討の余地がある状況です。
- 市民の共感を得ながら持続可能な行政経営を行い、「これからの公共」をつくりていくためには、各公共サービスにおける行政と民間の役割の再整理に基づくサービス提供手法を見直し、これまで以上に民間※との連携、協働のもとサービスを提供することが重要です。
- 本ガイドラインは、公共施設等の整備に限らず、全ての事務事業における適切な公民連携手法の選択をめざし、事務事業の性質に基づく望ましい手法選択の考え方を示すものです。
- 事業の実施に伴う具体的な手続や各手法の詳しい運用方法等については、P31、P32を参照してください。

公民連携による双方のメリットと市民・地域に波及する効果



公民連携とは

- ・公民連携とは、行政（公）と民間（民）が、相互の対話を通じて連携し、それが持つアイデアやノウハウ、資源、ネットワークなどを結集することで、行政課題や地域課題の解決に資する新たな価値をともに創出することを指します。
- ・行政と民間が連携することで、それらの特長を活かした公共サービスの提供を行うことができ、サービスの質や業務効率の向上、新たなビジネスチャンスでの民間の発展、さらには公的負担の軽減を図りながら、地域経済の活性化が図られることで「まち」の価値を向上できます。
- ・公民連携の効果とは、単に公共サービスの担い手を行政から民間に替え、人件費等によるコスト縮減の効果だけを指す訳ではありません。
- ・連携する民間にとっては、公民連携に取り組むことで、事業機会の増加や利益拡大に加えて、CSR（企業の社会的責任）が果たされ、ブランドイメージや社会的信用の維持・向上を図ることができます。
- ・現在は多くの自治体において、規制の緩和や先進的な研究等により、これまで行政が担うものとされてきた様々な分野において、民間との連携が進んでいます。
- ・類似施設・共通業務の統合による分野横断型の公民連携、近隣自治体等の複数自治体との連携による広域型の公民連携を行うことでさらなる効果向上を図ることができます。

※本ガイドラインでは、行政以外の市民や地域、関係団体、民間事業者、大学、専門家などの主体を総称し「民間」と表現しています。

2. 基本的な考え方

(1)これまでの公民連携の進め方

- 本市では、これまで、直営や民間委託、指定管理などの手法を用いて様々な事務事業を実施し、公共サービスを提供してきました。
- しかしながら、多くの公共サービスを、民間サービスとの連携や行政と民間の役割の整理を十分に行わずに提供しているため、サービスを提供する手法の選択においても、サービスの性質により適した手法を検討する余地があると考えられます。

(2)これからの公民連携の進め方

- 限られた経営資源（財源、人材など）を有効に活用し、時代の変化に対応した公共サービスを提供するために、すべてを行政が担うのではなく、民間との連携、協働を前提として手法を検討し、より適切な手法で公共サービスを提供することをめざします。
- 具体的な公民連携手法導入の検討や既に導入している手法の検証を行う際には、以下の視点で、その手法を講じることに対する評価を行い、慎重に判断してください。

評価の視点

- 直営よりも…
- ✓サービス（共感）が向上するか
 - ✓コストが削減できるか
 - ✓収入が増加するか

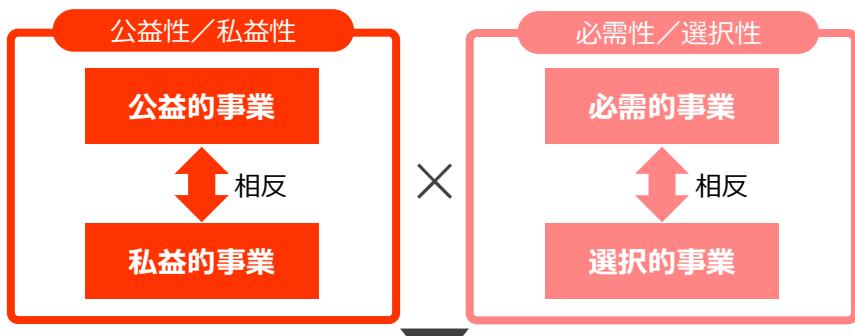
- また、民間に丸投げするのではなく、行政と民間が協働するという意識を持って、適宜モニタリングを行いながら進めることが重要です。
- 令和7年6月4日付で、国から、人口5万人以上の地方公共団体に対して、公共施設等の整備等におけるPPP/PFI手法の導入について、従来型の手法に優先して検討するための基準等を策定する要請があつたことから、本市においても基準等を整備し、適切に運用することが求められます。

3. 具体的な進め方

(1) 行政と民間の活動領域の確認

- ・行政と民間の役割を整理するためには、役割の範囲の目安となる事務事業等の性質を見極める必要があります。
- ・行政と民間の活動領域と領域区分を確認し、行政と民間それぞれが担うべき具体的な役割を検討します。

行政と民間の活動領域



| 分類 | 活動領域 (役割の範囲) | 領域区分 |
|---------------|-----------------|------|
| 公益的・必需的 事業 | 行政の 活動領域 | 第Ⅰ領域 |
| 私益的・必需的 事業 | | 第Ⅱ領域 |
| 公益的・選択的 事業 | | 第Ⅲ領域 |
| 私益的・選択的 事業 | 民間の 活動領域 | 第Ⅳ領域 |

(2) 領域区別の役割の範囲

- ・第Ⅰ領域は、基本的に行政が担うべき活動領域です。日常生活の質を維持するため、最低限保証することが必要な領域であり、市場原理にはなじみにくい性質があります。一方、場合によっては、民間委託等により効率化を図る等の視点も必要となります。
- ・第Ⅱ領域、第Ⅲ領域は、相互の役割を整理し、行政と民間がそれぞれの役割を担うべき活動領域です。
- ・第Ⅱ領域は、社会的弱者を生じさせないという公的な役割が端的に示される領域であり、第Ⅲ領域に比べて、行政による役割が大きいものと整理しています。
- ・第Ⅲ領域は、行政の関わりは限定的に行い、関与の明確な根拠が必要とされる領域です。このため、基本的に民間の役割が十分にあることを前提に考えるべき領域と言えます。
- ・第Ⅳ領域は、社会経済情勢や市民ニーズの変化に応じ柔軟に対応する必要があるものの、基本的には市場原理が働く領域であるため、行政の役割は最小限にとどめることが望ましいものと考えられます。

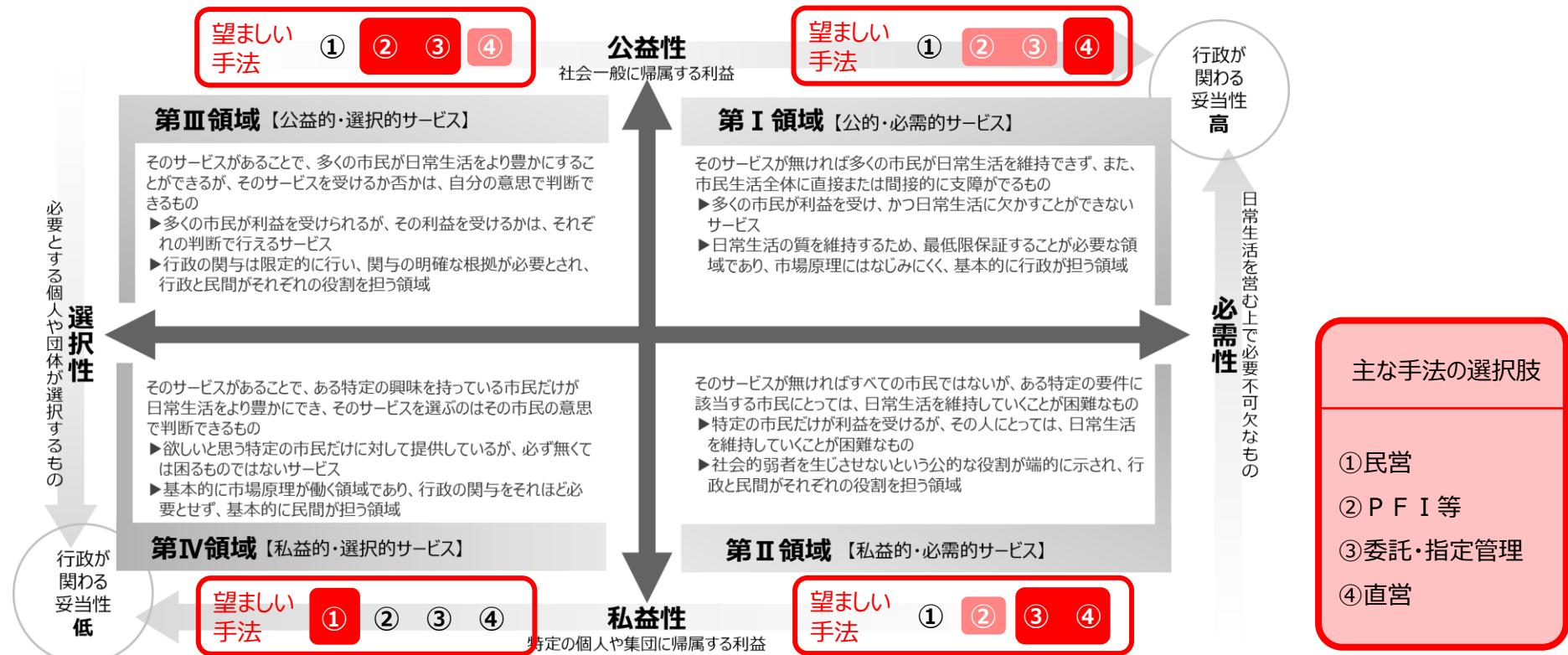
(3) 公共サービスの客観的性質分類から想定される公民連携のあり方

- 行政と民間の活動領域の特徴をマトリクス図を用いて整理し、各領域にて望ましい行政と民間の連携、協働の進め方を示します。

・各領域において、濃い赤色で示す手法が最も望ましいですが、薄い赤色で示す手法の選択も考えられます。ただし、各事務事業の性質や状況により、個別の判断を要する場合もあります。

・公共サービスにおける行政と民間の役割分担のあり方については、「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」にて整理します。

公共サービスの客観的性質分類図と望ましい手法



4. 各手法の概要

・以下に各手法の概要を示します。制度の変更や民間市場の成熟等にあわせて、新たな公民連携の手法が追加される可能性もあるため、最新情報の入手に努める必要があります。公民連携は、ソフト事業やハード事業ともに様々な手法で取り組むことが可能です。

| 分類 | 具体的な手法名 | 概要 | 主なガイドライン等（令和7年12月時点） |
|----------|-----------|---|---|
| ①民営 | 民営 | <ul style="list-style-type: none"> ・民間が行う事業に対して支援を行う手法 ・現在行政が実施している事務事業を民間に継承・売却・出資するなどして、行政から民間に主体を替えて事業を継続する手法 | <ul style="list-style-type: none"> ・市民等との情報共有に関するガイドライン |
| ②PFI等 | PFI | <ul style="list-style-type: none"> ・民間が自ら資金調達を行い、民間が公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を一体的に行う手法 ・代表的なスキームとしては、民間が公共施設等を建設し、完成直後に行政に所有権を移転した上で民間が維持管理、運営を行うBTO、民間が公共施設等を建設し、維持管理、運営後に行政に所有権を移転するBOTなどがある。 ・類似施設・共通業務の統合による効率化を図る分野横断型、地方公共団体間の連携による業務の効率化・補完にも資する広域型も想定される。 | <ul style="list-style-type: none"> ・PFI事業導入の手引き ・民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針 ・PFI事業実施プロセスに関するガイドライン ・PPP/PFI推進アクションプラン ・分野横断型・広域型の PPP/PFI事業導入の手引（内閣府民間資金等活用事業推進室） |
| | コンセッション方式 | <ul style="list-style-type: none"> ・利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の所有権を行政に残したまま、民間が運営権を取得し、施設の維持管理・運営を行う手法 ・インフラ施設や収益施設など、公の施設以外の公共施設においても民間が事業の経営主体になることができる点が指定管理者制度と異なる。 | <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン（内閣府民間資金等活用事業推進室） |
| | LABV方式 | <ul style="list-style-type: none"> ・LABV（行政が土地等の公有資産の現物出資、民間が資金出資を行って設立する官民共同事業体）を活用して複数の開発プロジェクトを連鎖的に実施する手法 | <ul style="list-style-type: none"> ・事例から学ぶLABVの活用に向けた解説書（内閣府民間資金等活用事業推進室） |
| ③委託・指定管理 | 民間委託 | <ul style="list-style-type: none"> ・コスト縮減や人員の有効活用を図るため、行政が監督権限を有したまま、その事務を民間に委託し、実施する手法 ・民間委託の中には、事務事業に係る一連の業務を包括して委託する包括的民間委託や、成果指標を設定して支払額を当該成果指標値の改善状況に連動させる成果連動型民間委託（PFS）などがある。 | <ul style="list-style-type: none"> ・伊賀市契約規則 ・インフラメンテナンスにおける包括的民間委託導入の手引き（国土交通省総合政策局） ・PFSアクションプラン ・成果連動型民間委託契約方式共通的ガイドライン（内閣府 成果連動型事業推進室） |
| | 指定管理者制度 | <ul style="list-style-type: none"> ・公の施設について、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に当該施設の管理に関する権限を委任して維持管理や運営を行わせるものであり、行政処分に該当する使用許可も行うことができる手法 ・当該施設において、講座、教室等の自主事業を実施することができるなど、民間委託に比べ、裁量の余地が大きい。 | <ul style="list-style-type: none"> ・伊賀市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例 ・指定管理者制度運用マニュアル |
| ④直営 | 直営 | <ul style="list-style-type: none"> ・事務事業の全部を行政が実施する手法 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

・前頁のほか、具体的な手法を以下に掲載しますので、選択肢として検討してください。

| 具体的な 手法名 | 概要 | 参考にすべきガイドライン等 (令和7年12月時点) |
|------------------|--|------------------------------|
| 協定締結 | ・行政と民間が、双方が持つ資産を相互に活用して地域への貢献や双方の発展に資することを目的として、包括的または特定の事業において連携する手法 | ・（包括）連携協定締結に関する運用フロー |
| 民間提案制度 | <ul style="list-style-type: none"> ・民間から行政が保有する土地・公共施設に関しての提案を求め、公共施設マネジメントに貢献する提案を選定し、採用された提案者との協議を経て事業化を図るもの ・事業化が決定した際には、提案が採用された者との随意契約を前提とする。 | ・伊賀市公共施設等の利活用に関する民間提案制度運用指針 |
| ネーミングライツ | ・施設や事業に対して企業名や商品名等を冠とした愛称をつける権利を付与し、その対価を得ることで行政の新たな財源を確保する手法 | ・伊賀市ネーミングライツ導入に関するガイドライン |
| 広告事業 | ・行政の財産（動産・不動産）のうち広告掲載が可能なものに対し、事業者等の広告を掲載することで、広告収入として新たな財源を確保する手法 | ・伊賀市広告掲載要綱 |
| 企業版ふるさと納税 | ・国が認定した地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税から税額控除するしくみ | ・伊賀市企業版ふるさと応援寄附金取扱要綱 |
| ガバメントクラウドファンディング | ・行政がプロジェクト実行者としてインターネットを通して、共感した人から資金を募る。寄附した人の所得税と住民税から寄附金額に応じて一部が軽減（控除）されるしくみ | ・伊賀市ふるさと応援寄附金取扱要綱 |
| 公的不動産の活用 | <ul style="list-style-type: none"> ・低・未利用地について、売却や土地信託、定期借地権を設定することにより、財源を確保する手法 ・市場性、公共性が高い土地では、定期借地権の設定により一部公共施設等の整備を条件とした民間活用を図ることも可能である。 | ・伊賀市公有財産管理規則 |
| 後援等 | ・民間が実施する、市民の福祉および文化の向上、地域振興等に寄与すると認められる事業等に対し後援の名義使用等を許可、広報等支援を行う。 | ・伊賀市の後援等に係る事務取扱要綱 |

▼ 市民等との情報共有に関するガイドライン

1. 目的

- ・本市では、市が抱える課題が多様化、複雑化する中、効率的かつ効果的な行政運営を行うためには、市政に対する市民意見を聴き、反映することが重要であると考え、これまで審議会の設置やパブリックコメントの募集のほか、タウンミーティングの開催、アンケート調査などを通して市民等からの意見を聴く取組を推進してきました。
しかしながら、パブリックコメント等での意見が少数にとどまるなど、市政への興味、関心が高い状態にあるとは言い難い状況です。
- ・本市がめざす「共感による参加型社会（これからの公共）」の実現に向けては、市が抱える問題や課題解決のプロセスを市民等にわかりやすく共有することで、市民等の関心や共感を生み、市や地域が抱える課題解決への参画意識を高めていくことがますます重要になります。
- ・本ガイドラインは、「これからの公共」の実現に向け、市民等の関心や共感を生み、市政への参画意識を高めるための情報共有の考え方を示すものです。

2. 基本的な考え方

(1)これまでの情報共有

- 本市では、これまで審議会やパブリックコメントのほか、タウンミーティング、アンケートなど、市政に対する市民等からの意見を聴く取組を推進してきました。
しかしながら、市民目線に立ったわかりやすい情報共有が十分にできているとは言い難く、事業等の背景や取組の必要性が市民等に適切に伝わっていない可能性があります。特に、決められた最低限の情報共有にとどまることで、結果として少数の意見にとどまるなどの状況に至っています。
- このような状況下では、多くの市民等が情報を認知するにとどまり、興味・関心を持つには至らないことが危惧され、共感による参加型社会の実現は非常に困難であると言えます。

参画へとつなげるためのポイント

戦略的広報のイメージ図（伊賀市広報戦略指針より抜粋）



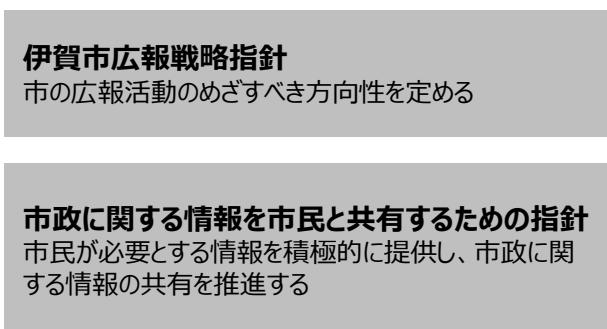
(2)これから的情報共有

- 「これからの公共」においては、市民等の市政への興味・関心が共感につながり、問題・課題の解決のために行政と市民等が協働することが重要です。
- 市民等が市政に興味・関心を持ち、参画につながるよう、市が事業等を実施する目的や背景等を適切な段階でわかりやすく示す必要があります。
- 行政からの一方的な情報共有や決められた手法のみを選択するのではなく、行政と市民等との双方向のコミュニケーションを意識し、共感を生むために必要な手法を積極的に選択することが重要です。
- 共感を生むために、わかりやすい情報共有により、市民等の市政への興味・関心につなげ、市民参画意識の向上をめざします。

(3)ガイドラインの位置づけ

- 本市では、伊賀市自治基本条例において市民との情報共有を定めており、これまで「伊賀市広報戦略指針」、「市政に関する情報を市民と共有するための指針」に基づき、市民の意見を市政に反映する取組を進めてきました。
- 「これから的情報共有」では、これらの指針等に加え、市民等の市政に対する興味、関心、共感を高め、参画意識が向上することをめざし、適切な段階で、市が抱える問題や課題を市民等と共有するための指針として本ガイドラインを策定しました。
- 本ガイドラインは、「市政に関する情報を市民と共有するための指針」、「伊賀市自治基本条例（平成16年伊賀市条例第293号）第2章」および「伊賀市情報公開条例（平成16年伊賀市条例第15号）」を補完するものです。

本ガイドラインの位置づけ



・このガイドラインでは、5W1Hの視点をもとに情報共有をわかりやすく整理します。

- 1.「何を」…本ガイドラインが適用される情報の範囲
- 2.「誰と」…情報を共有する対象
- 3.「いつ」…情報を共有するタイミング
- 4.「なぜ」…情報を共有する理由・目的
- 5.「どこで」…情報を共有する場
- 6.「どうする」…情報を共有する手段

市民等との
情報共有
に関する
ガイドライン



3. 具体的な取組

(1) 本ガイドラインの適用範囲

・本ガイドラインの適用範囲は、市政に関する情報を市民と共有するための指針のうち、主に、情報共有の時期や手法が定められていない第4項1号ア、イおよび2号に基づくものとします。

・これら以外の事業等についても、市民等に事業等の内容を示す場合や、市民等の意見を聴く場合など、本ガイドラインを参考に市民の市政への興味・関心につなげる取組が必要です。

市政に関する情報を市民と共有するための指針(第1項、第4項抜粋)

1 目的

この指針は、伊賀市自治基本条例(平成16年伊賀市条例第293号)第2章及び伊賀市情報公開条例(平成16年伊賀市条例第15号。以下「条例」という。)第34条により、市政に関する情報(以下「市政情報」という。)を市民と市が共有することにより、市民の市政への参加を促進するとともに、市政の運営において市民と市との協働を推進することを目的とする。

4 情報共有すべき市政情報

実施機関は、法令等に定めのある場合のほか次に掲げる情報の提供を行う。

(1) 市民に提供しなければならない情報

ア 市の長期計画その他の重要な基本計画に関する事項

イ 市の重要な施策に関する事項

ウ 市の予算及び決算並びに財政状況に関する事項

エ 事務事業の評価に関する事項

オ 審議会その他の付属機関の会議に関する事項(条例35条の規定により非公開とする場合を除く。)

(2) 市民への提供に努めなければならない情報

ア 条例第7条各号に規定する非公開情報を含まない情報で、市民生活に密接な関係があり、共有することで第1項に規定する目的にかなうと認められる事項

(2)共有する情報の内容 【何を】

- ・共有する情報の項目は次のとおりとします。
- ・情報共有を行う際には、広く理解が得られるようわかりやすい言葉や表現を用いることが重要です。

| 項目 | 視点 |
|----------|-------------------------------------|
| ①事業等の概要 | |
| ②事業等の目的 | 事業等を実施することで何を達成したいのか |
| ③経緯・現状 | |
| ④目標 | 目的に対する具体的な状態 |
| ⑤問題 | 目標と現状の差 |
| ⑥課題 | 問題を解くための手段 |
| ⑦コスト | 事業等を実施するためには、市民一人当たりどのくらいのコストがかかるのか |
| ⑧情報共有の状況 | 何を、誰と、いつ、なぜ、どこで、どうする |
| ⑨その他必要事項 | |

留意事項

- ・広く理解を得られるようわかりやすい言葉や表現を用いること。
- ・具体的な数値等を用いるなどして、エビデンスを明らかにすること。
- ・市民目線に立ち、市の事業等に共感できる内容が精査すること。
- ・横断的な情報共有により、市民等の共感を高める可能性がないか検討すること。

(3)情報共有する対象 【誰と】

- ・情報共有する対象については、以下のとおりとします。
- ①市民（全体）：伊賀市自治基本条例第2条第1号に掲げる市民の定義に準じる。（市内に在住、在勤又は在学する個人及び市内で活動する法人その他の団体をいう。）
- ②利害関係者等：情報共有する事業等において、利害関係を有する個人または法人その他の団体

- ・本ガイドラインにおける市民等は①および②を指します。
- ・情報を共有する際は、利害関係者等のみでなく、市民全体に情報共有を行うことが重要です。

情報共有対象のイメージ



(4)情報共有するタイミングと目的【いつ】

- ・情報共有するタイミングと共有の目的は次のとおりです。

情報共有①

市民等のニーズ確認 ⇒問題の整理・事業等の方向性の検討のタイミング など

情報共有②

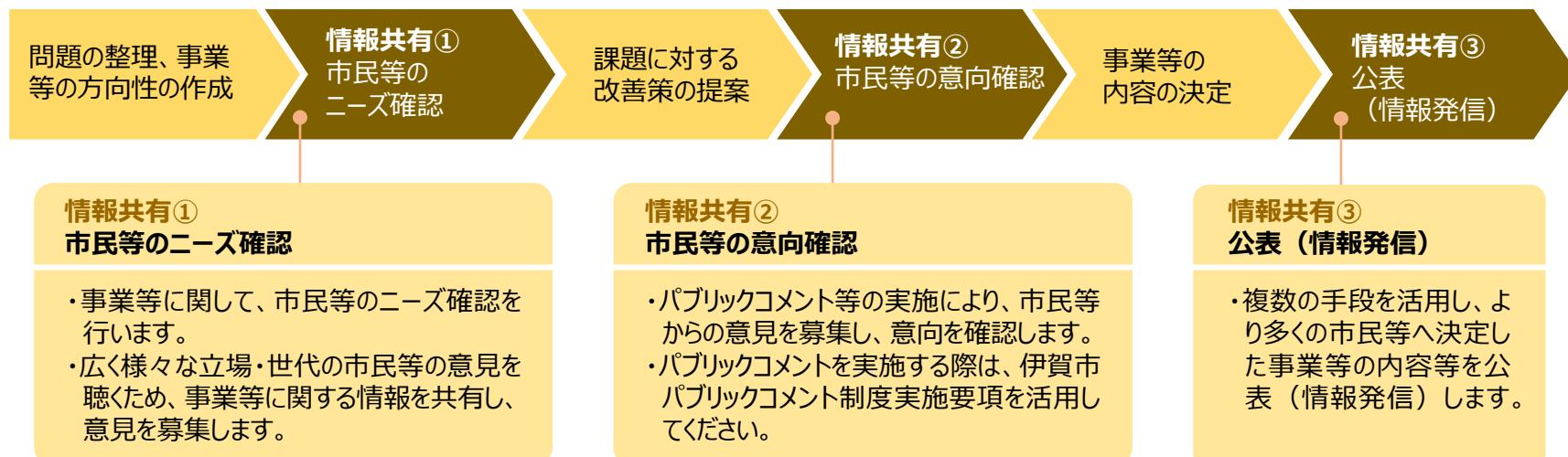
市民等の意向確認 ⇒課題に対する改善策の提案後、パブリックコメント等を実施するタイミング など

情報共有③

公表（情報発信） ⇒事業等の内容の決定後のタイミング など

事業等の実施が直前の情報共有から一定の期間が経過し、社会経済情勢等やニーズが変化している可能性がある場合は、情報共有①～③の手順を再度実施するか否かを十分検討する必要があります。

共有するタイミングと目的



(5)情報共有の手順【なぜ】【どこで】【どうする】

- ・情報共有全体を通して、「なぜ」情報共有を行うのかという目的を踏まえうえで、適切な開催場所（「どこで」）や、期間等を検討することが重要です。
- ・情報共有を行う際には、「市民等との情報共有フォーマット」を活用するとともに、以下の表を参考に、共有する対象や目的を踏まえ、効果的な手段と組み合わせを考え実施する必要があります。

公表（情報発信）の主な手段

| 主な手段 | 概要 |
|-----------|--|
| 市ホームページ | <ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応機能や文字サイズの拡大機能、音声読み上げ機能等があり、幅広い層に情報を届けることが可能 ・問い合わせフォームにより双方向での情報共有が可能 |
| 広報いが | <ul style="list-style-type: none"> ・紙媒体で情報を得たい人に有効 |
| 公式SNS | <ul style="list-style-type: none"> ・リアルタイムに情報を共有できる。 ・画像やURL等の活用で、より効果的な情報発信が可能 |
| 行政情報チャンネル | <ul style="list-style-type: none"> ・地域のニュースや身近な話題を放送する公共性の高い地域密着型のメディア |
| 報道発表 | <ul style="list-style-type: none"> ・市内外からの認知を獲得することが可能 |
| 掲示 | <ul style="list-style-type: none"> ・掲示場所によってターゲットを変えることが可能 |
| 回覧 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域に密着した情報共有が可能 |
| 市政出前講座 | <ul style="list-style-type: none"> ・直接的なコミュニケーションにより、より丁寧な情報発信が可能 |

市民等のニーズ、意向確認の主な手段

| 主な手段 | 概要 |
|-------------------|---|
| 住民アンケート | <ul style="list-style-type: none"> ・広く意見を収集することが可能。紙媒体やインターネットなど、ターゲットにあわせた手段が考えられる。 |
| eモニターアンケート | <ul style="list-style-type: none"> ・インターネットを活用したアンケートに回答する市民モニター制度。一般的な市民アンケートに比べ、より市政に興味をもつ市民等からの意見を収集可能 |
| パブリックコメント | <ul style="list-style-type: none"> ・事業等の趣旨や内容を公表し、意見を募集する制度 ・さまざまな立場の意見を収集可能で、透明性が高い。 |
| オープンハウス | <ul style="list-style-type: none"> ・事業に関する情報をパネル展示等で公開し、市民等からの意見を聴く場 ・内容により開催する場所について考慮することが重要 |
| 住民説明会 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業等の説明に加え、双方向の対話をを行う場 ・住民の疑問や懸念に対して直接的な対応が可能で、双方の理解を深めやすい。 |
| ワークショップ・タウンミーティング | <ul style="list-style-type: none"> ・グループ討議により、特定の題材に関して、深い議論とアイデア出しを行う場 ・市民の主体的な参加を促進することが可能 ・異なる視点や意見の共有が期待できる。 |
| 市民検討会 | <ul style="list-style-type: none"> ・無作為抽出された市民が、政策課題について議論する場 ・市政への参画が少ない市民等の声を収集することが可能 |
| 審議会 | <ul style="list-style-type: none"> ・有識者、関係者、公募委員等が参画する第三者機関 ・幅広い意見および専門的視点からの意見の反映と公正の確保が重要 |

- ・最も情報が届きづらい人を想定したうえで、効果的な情報共有の手段を検討することが重要です。
- ・市民等から意見が提出された際には、その意見に対する市の考え方を回答することが重要です。このことにより、市民等は市政に自らの意見が届いていることを実感でき、市政への興味・関心につながります。

事務事業の評価と改善に関するガイドライン

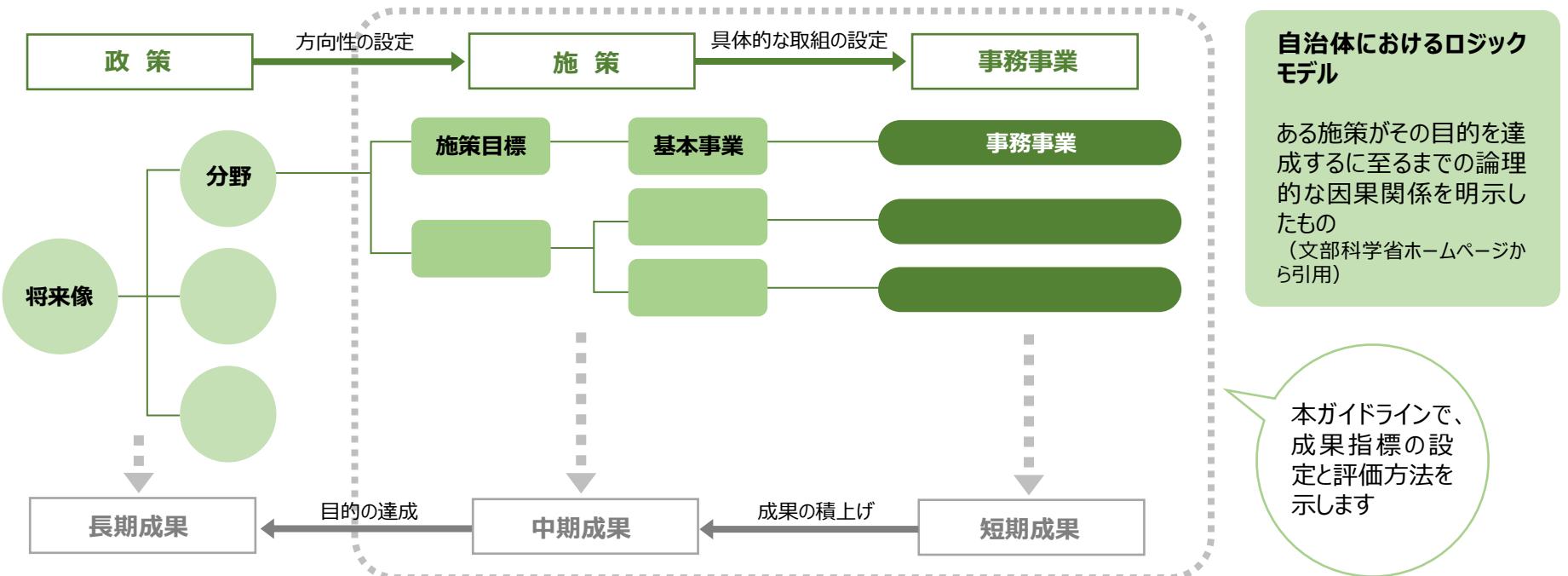
1. 目的

- ・「これからの公共」の実現に向けては、市が実施する事務事業に対し、市民等から共感を得られることが重要です。
- ・市民等から共感を得るためにには、行政が抱える問題を的確に捉え、その問題解決に向けた（問題を解く）プロセスが市民にとって納得できる必要があります。
- ・本市では、平成26年度から行政総合マネジメントシステムにより、施策や事務事業のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルの徹底により、

効率的な行政運営に努めていますが、成果指標が設定されていない、あるいは設定している指標が課題につながっていない事務事業の存在を、外部委員会などで指摘されています。

- ・本ガイドラインでは、ロジックモデルを活用した適切な成果指標の設定と事務事業評価の考え方を示し、効果的なPDCAサイクルの循環につなげます。

ロジックモデルの概念図



2. 基本的な考え方

(1)事務事業とは

・事務事業は総合計画で掲げる「施策のめざす姿＝施策目標」を達成するための手段です。そのため、施策目標につながるよう事務事業の目標を設定する必要があります。

総合計画の構成

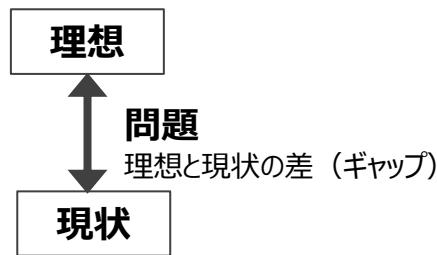
| 5-1 計画の推進① | | | | | | | | | |
|--|--|----|--------|--|--|---|---|---|--|
| めざす姿 | 効果的な①施策目標 | | | | | | | | |
| 【視点】みんなのテーマ | <table border="1"><thead><tr><th>計画</th><th>広報戦略指針</th></tr></thead><tbody><tr><td><p>市民 〔事業者や団体なども含む〕</p><ul style="list-style-type: none">「市にも全国にもつながる広報」として、子どもや若者ともつながるよう魅力ある情報発信に努めます。総合計画で掲げる将来像の実現に向けて、みんながまちの機会を通じて、これからのお公や福祉、農林業、地域コミュニティなど、さまざまな分野の担い手となります。</td><td><p>・市の広報活動によって市の情報や魅力を知り、自ら市の施策を調べたり、共感して行動を起こしたり、情報を周囲に広げる活動を行います。</p><p>・公共への意識を高め、本市が抱える課題解決に参画するとともに、互助・共助による地域課題解決を取り組みます。</p></td></tr><tr><td><p>地域 〔住民自治監議会〕</p><ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。</td><td><p>・市への広報活動や地域の情報、魅力などを、積極的に地域住民に周知・共有します。</p><p>・地域が抱える課題を地域住民と共にし、課題解決に取り組みます。</p></td></tr><tr><td><p>行政</p><ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。</td><td><p>・分かりやすく広く易め、ターゲットやニーズに合わせた情報発信を行います。</p><p>・市民の意見や要望を把握し市民に反映するため、広報戦略を充実させます。</p><p>・情報される行政を実現するため、市民等への情報共有のしくみづくりを進めます。</p><p>・行政課題の解決に向け取り組みが、市民、地域、民間企業などに、共感されるしくみづくりを進めます。</p><p>・またによって社会や行政との協働に参画する人々を育てるしくみづくりを進めます。</p><p>・互動・共創の機能を再構築する取り組みを進めます。</p><p>・持続可能な自治体運営のため、行政サービスの向上と効率的な行政運営を実現します。</p></td></tr></tbody></table> | 計画 | 広報戦略指針 | <p>市民 〔事業者や団体なども含む〕</p> <ul style="list-style-type: none">「市にも全国にもつながる広報」として、子どもや若者ともつながるよう魅力ある情報発信に努めます。総合計画で掲げる将来像の実現に向けて、みんながまちの機会を通じて、これからのお公や福祉、農林業、地域コミュニティなど、さまざまな分野の担い手となります。 | <p>・市の広報活動によって市の情報や魅力を知り、自ら市の施策を調べたり、共感して行動を起こしたり、情報を周囲に広げる活動を行います。</p> <p>・公共への意識を高め、本市が抱える課題解決に参画するとともに、互助・共助による地域課題解決を取り組みます。</p> | <p>地域 〔住民自治監議会〕</p> <ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。 | <p>・市への広報活動や地域の情報、魅力などを、積極的に地域住民に周知・共有します。</p> <p>・地域が抱える課題を地域住民と共にし、課題解決に取り組みます。</p> | <p>行政</p> <ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。 | <p>・分かりやすく広く易め、ターゲットやニーズに合わせた情報発信を行います。</p> <p>・市民の意見や要望を把握し市民に反映するため、広報戦略を充実させます。</p> <p>・情報される行政を実現するため、市民等への情報共有のしくみづくりを進めます。</p> <p>・行政課題の解決に向け取り組みが、市民、地域、民間企業などに、共感されるしくみづくりを進めます。</p> <p>・またによって社会や行政との協働に参画する人々を育てるしくみづくりを進めます。</p> <p>・互動・共創の機能を再構築する取り組みを進めます。</p> <p>・持続可能な自治体運営のため、行政サービスの向上と効率的な行政運営を実現します。</p> |
| 計画 | 広報戦略指針 | | | | | | | | |
| <p>市民 〔事業者や団体なども含む〕</p> <ul style="list-style-type: none">「市にも全国にもつながる広報」として、子どもや若者ともつながるよう魅力ある情報発信に努めます。総合計画で掲げる将来像の実現に向けて、みんながまちの機会を通じて、これからのお公や福祉、農林業、地域コミュニティなど、さまざまな分野の担い手となります。 | <p>・市の広報活動によって市の情報や魅力を知り、自ら市の施策を調べたり、共感して行動を起こしたり、情報を周囲に広げる活動を行います。</p> <p>・公共への意識を高め、本市が抱える課題解決に参画するとともに、互助・共助による地域課題解決を取り組みます。</p> | | | | | | | | |
| <p>地域 〔住民自治監議会〕</p> <ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。 | <p>・市への広報活動や地域の情報、魅力などを、積極的に地域住民に周知・共有します。</p> <p>・地域が抱える課題を地域住民と共にし、課題解決に取り組みます。</p> | | | | | | | | |
| <p>行政</p> <ul style="list-style-type: none">情報を多くする社会環境やニーズに合わせ、SNS・ホームページなどデジタルを主体とした情報発信を強化します。人口減少が進む中においても、サービスと効率性のバランスが取れた自治体運営により、市民、地域、民間事業者の活動や必要な行政機能を維持します。 | <p>・分かりやすく広く易め、ターゲットやニーズに合わせた情報発信を行います。</p> <p>・市民の意見や要望を把握し市民に反映するため、広報戦略を充実させます。</p> <p>・情報される行政を実現するため、市民等への情報共有のしくみづくりを進めます。</p> <p>・行政課題の解決に向け取り組みが、市民、地域、民間企業などに、共感されるしくみづくりを進めます。</p> <p>・またによって社会や行政との協働に参画する人々を育てるしくみづくりを進めます。</p> <p>・互動・共創の機能を再構築する取り組みを進めます。</p> <p>・持続可能な自治体運営のため、行政サービスの向上と効率的な行政運営を実現します。</p> | | | | | | | | |
| 現状 | 課題 | | | | | | | | |
| 【広報広報】 <ul style="list-style-type: none">市民が知りたい情報と、市民に伝えたいたい情報が確実に「伝わる」広報めぐり。2024(令和6)年2月に実施した伊賀市広報戦略指針に基づき、「広報めぐり」が2023(令和5)年1回発行、行政だより「イーグレーブル・マガジン」を更新し放送しているほか、市長室例記者会見、市公式ホームページ運営等を行っています。市民とのコミュニケーションを深め、市民が市役所に対し興味を持つとともに、市役所の魅力や参画につながるため、出前講座、ホームページの問い合わせ窓口、パブリックコメント、e モニター制度等を活用した広報戦略を行っています。 | 【広報広報】 <ul style="list-style-type: none">デジタル媒体を活用した情報発信が豊富で、市外向けに地域の魅力を十分にアピールできていません。市民に対して市民が関心をもち、それまでの行動実容につながるよう、広報広報を行っていかなければなりません。伊賀市広報戦略指針に基づき、市民自身に立った分かりやすい言葉で市役所の運営を行なうため、職員のスキルアップや意識の醸成が必要です。 | | | | | | | | |
| ②現状 | ③課題 | | | | | | | | |
| 【公共のしくみづくり】 <ul style="list-style-type: none">市長の市政への満足度アンケートにおける「伊賀市の市政満足度(満足度)」が、2023(令和5)年度では 50.8%、2024(令和6)年度では 50.1%と 0.7%減少しており、依然として市政以上の市長が得た市政に対する評価が満足していない状況です。行政における事務事業評価に、有識者や公審委員で構成する伊賀市行政事務監査委員会、傍聴会や指定管理者制度などをテーマに事務事業として実施する検査がなされています。なお、一部の事務事業については、重要指標が設定されていないもののや結果が悪いにいたるもののが存在します。 | 【公共のしくみづくり】 <ul style="list-style-type: none">市が抱く課題・市との共有や共感が必要です。・継続可能な市政運営に向けては、市民サービスとのバランスを図りながら、効率的で効率的な事務事業の実施が必要です。 | | | | | | | | |
| ひとづくり | ひとづくり | | | | | | | | |
| 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">市長の市政への参画度を示す「伊賀市まちづくりアンケート」における3次元の市政参画度(あつまる度)は、少しでもあるが、2023(令和5)年度では 42.6%、2024(令和6)年度では 43.5%と 0.9%増加していますが、依然として半数以上の市民が参画していない状況です。 | 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">市長が市政に興味、関心を持った際に、まちびやや参画に驚かれる感想づくりが必要です。・これからの公の実現に向け、市が抱く課題を解決するための人材が必要です。 | | | | | | | | |
| ひとづくり | ひとづくり | | | | | | | | |
| 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">まちづくりに参画する人材や市が抱く課題解決のための人材育成に取り組みます 公共・人づくり推進課 | 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">・総合計画に「これからの公」の考え方を示し、共感による公共のしくみづくりを進めます。・「これからの公」を実現するため、総合計画のマネジメントや行政改革の手法を見直し、適切な PDCA サイクルによる事務事業の実施を推進します。 | | | | | | | | |
| ひとづくり | ひとづくり | | | | | | | | |
| 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">まちづくりに参画する人材や市が抱く課題解決のための人材育成に取り組みます 公共・人づくり推進課 | 【ひとづくり】 <ul style="list-style-type: none">・総合計画に「ひとづくりの考え方」を示し、福祉、農林業、地域コミュニティなど、さまざまな分野の担い手となるひとづくりに取り組みます。・伊賀市が抱える課題解決のため、職員のプロフェッショナル人材育成に取り組みます。 | | | | | | | | |

- ・本ガイドラインでは、理想（「①施策目標」）と現状（「②現状」）のギャップ（=問題）を改善、解消、解決するために取り組むことを「③課題」として整理しています。
- ・また、「①施策目標」を達成するための具体的な取組として「④基本事業」があり、「④基本事業」単位で「⑤事務事業」を設定しています。

(2)「問題を解く」とは

- ・「問題を解く」とは、理想と現状の差（ギャップ）を改善、解消あるいは解決し、理想に近づける（ギャップを埋める）ことです。
- ・現状は主観的な情報だけで判断せず、客観的な情報を含めた分析が重要です。
- ・問題を解くためには、理想と現状の差を生み出している原因を明確にし、その原因を取り除くために具体的に取り組むこと（＝課題）は何かを考える必要があります。
- ・課題（＝具体的に取り組むこと）は複数になることが多く、その課題を論理的に可視化する手法の一つであるロジックモデルを活用することが有効です。

問題のイメージ



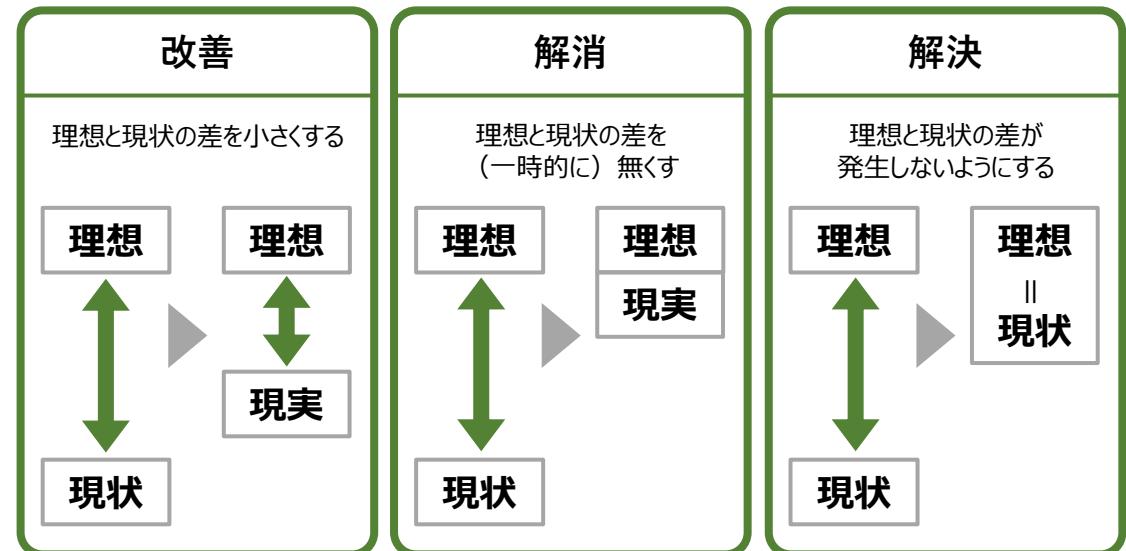
- ・問題…理想と現状の差（ギャップ）
- ・原因…理想と現状の差を生み出している要素で、原因是複数存在することがある。
- ・課題…問題を解くための具体的な取組

※「問題を解く」にあたっては、人口減少など、変えることができない（容易ではない）ことを、問題ではなく、前提条件として取り組む必要がある。

(3)問題の解き方（解決策等）

- ・問題の解き方には、次の3種類があります。
 - ①「改善」…理想と現状の差を小さくすること
 - ②「解消」…理想と現状の差を（一時的に）無くすこと
 - ③「解決」…理想と現状の差が発生しないようにすること
- ・事務事業によって、問題の解き方（改善、解消、解決）が異なることもあるため、効率的かつ効果的に問題を解くためには、どのような解き方を選択すべきか判断することが求められます。

問題の解き方のイメージ

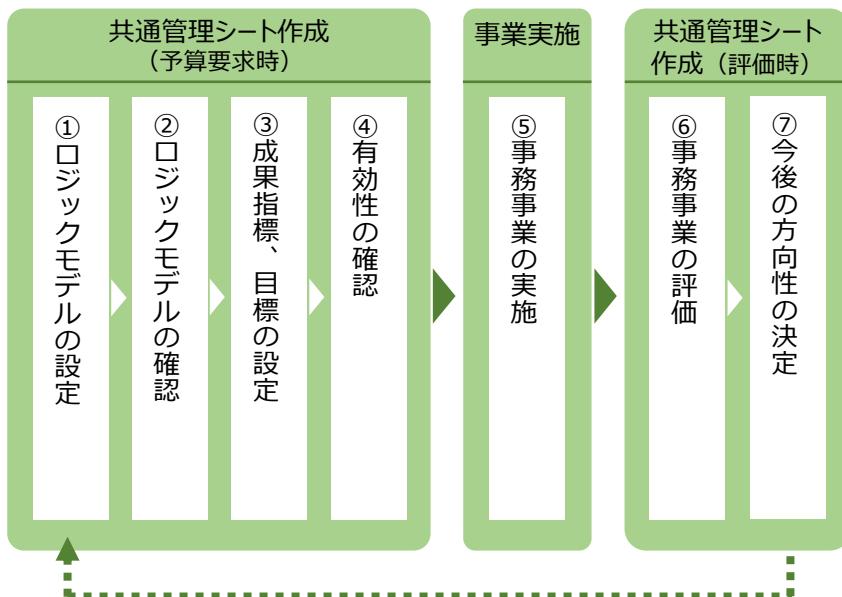


3. 具体的な進め方

成果指標、目標の設定と評価までの手順

- ・事務事業の成果指標や目標を設定し、見直すタイミングは予算要求時とします。
- ・施策目標の実現に向け、施策を構成する事務事業を見直し、次年度の目標を掲げ予算要求を行う手順とします。

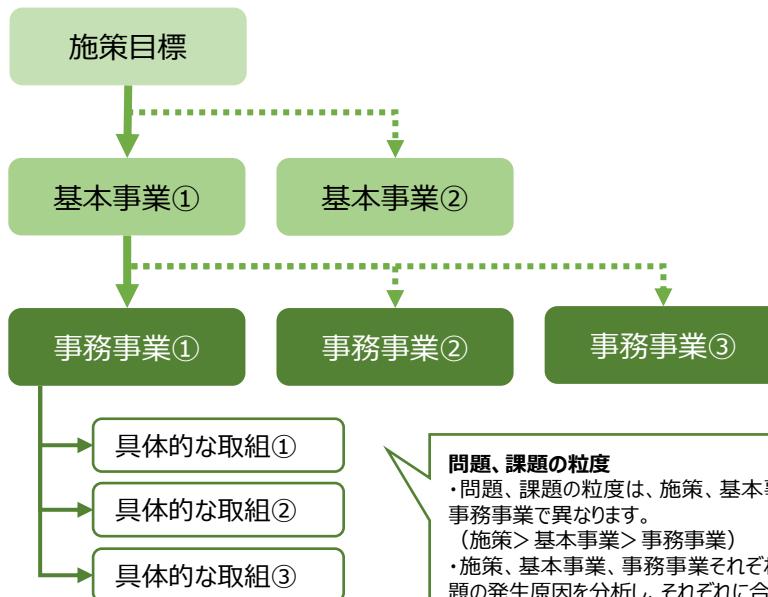
成果指標・目標の設定と評価までの手順



①ロジックモデルの設定

- ・施策目標（最終目標）を起点とし、その達成に必要な基本事業（中間的な成果）を設定します。
- ・さらに基本事業を構成する事務事業（具体的な活動）を設定します。
- ・目標達成に向けた一連の因果関係を整理し可視化することが重要であるため、ロジックモデル設定の補助ツールなどを活用し、ロジックモデルの状態を確認します。

ロジックモデルのイメージ(施策と事務事業のつながりと問題、課題の粒度)



②ロジックモデルの確認

- 前述のとおり事務事業の設定にあたっては、施策目標の達成に向けた一連の因果関係が整合している必要があります。
(事務事業↔基本事業↔施策目標)
- そのためには、事務事業が目的ごとに統合されることが望されます。

③成果指標、目標の設定

- 成果指標は成果を測る尺度を指します。目標はその尺度によってめざすべき状態（数値目標）を示すことができる必要があります。
- 成果指標、目標は、事業効果のほか、予算や人員の必要性を確認するため、全ての事務事業に設定します。
- 指標には、アウトカム指標とアウトプット指標があり、アウトプット（活動）を積み重ね、その結果として得られるアウトカム（成果）を成果指標として設定します。
- 原則、指標はアウトカム指標が望ましいものの、事務事業によってアウトカム指標の設定が困難な場合は、例外的に施策や基本事業で設定している指標と因果関係があるアウトプット指標を設定することもあり得ます。

指標、目標の設定と、施策、基本事業、事務事業の関係性



④有効性の確認

- 指標、目標の有効性をチェックします。

有効性を確認するためのチェック項目

| 区分 | チェック項目 |
|-------|--|
| 指標の設定 | <input type="checkbox"/> 経年変化を把握でき、かつ、計測可能か。 <input type="checkbox"/> 成果を表す数値目標が設定できているか。 <input type="checkbox"/> 指標の重複はないか。 <input type="checkbox"/> 事業効果がわかりやすい指標となっているか。 <input type="checkbox"/> 根拠に基づく指標となっているか。 <input type="checkbox"/> 施策目標や基本事業と因果関係のある指標となっているか。 |
| 目標の設定 | <input type="checkbox"/> 目標値の根拠や意図について合理的な説明ができるか。 <input type="checkbox"/> 容易に達成できる目標になっていないか。 |

⑤事務事業の実施

- 目標達成をめざし事務事業を実施します。

⑥事務事業の評価

- ・事務事業の評価は、事務事業の改善および今後の方向性決定のために行います。
- ・評価項目により事務事業を評価し可視化することで、事務事業の改善につなげます。
- ・主観的な評価ではなく、設定した目標の達成度やチェック項目を用いて、事務事業を客観的に評価します。

事務事業評価の評価項目、評点項目

| 評価項目 | 視点 | 評価指標 | 評点 |
|-------|-----------------------|---------------------------------|-----|
| 成果等 | 指標の目標の達成度および適切な指標等の設定 | 設定した目標の達成度および指標や目標の設定状況により評点を配点 | 1~5 |
| ニーズ | ニーズの把握や状況 | ニーズ調査の実施の有無等により評点を配点 | 1~5 |
| コスト | コスト意識や取組状況 | 予算の執行状況、コスト評価等のチェック項目により評点を配点 | 1~5 |
| 業務負担 | 民間との業務負担および民間活力導入の状況 | 行政関与の割合、民間活力の導入等のチェック項目により評点を配点 | 1~5 |
| 市民満足度 | 市民満足度への寄与 | 施策の市民満足度により評点を配点 | 1~5 |

⑦今後の方針決定

- ・事務事業の評価内容をもとに事務事業の今後の方針を判断します。
- ・下表に選択判断の例を挙げていますが、あくまで目安であり、各事務事業における方針の決定は、個別の状況を見て総合的に判断します。
- ・方針の決定に関しては、選択理由を説明できることが重要です。

今後の方針と選択理由の例

| 方針 | 内容 | 選択理由の例 |
|-----|-------------------------------|--|
| 拡充 | 成果等を上げるために経営資源をさらに投入するもの | <ul style="list-style-type: none">・評価点数が高く、向上の余地がある・成果に関わらず、拡充の必要性がある |
| 縮小 | 経営資源の投入を減らすもの | <ul style="list-style-type: none">・一定の成果が見られ、これまでほどの投資の必要がない・ニーズが低い・業務負担やコストの評価が低い |
| 維持 | 前年度と同程度の経営資源を投入するもの | <ul style="list-style-type: none">・一定以上の評価結果であり、継続することで目標達成に近づく |
| 統合 | 類似目的の他の事務事業と統合するもの | <ul style="list-style-type: none">・統合することで効率性が高まる |
| 分割 | 異なる目的の事務事業として複数に分割するもの | <ul style="list-style-type: none">・分割することで、成果を高めることが見込まれる |
| 再構築 | 施策の目的達成のために、現在の事務事業をゼロから見直すもの | <ul style="list-style-type: none">・ニーズはあるが、他の項目の評価が低い・一部でも著しく低い評価がある |
| 廃止 | 目的に疑義があり、3年内に取りやめるもの | <ul style="list-style-type: none">・ニーズが低い・施策との因果関係が薄い |
| 完了 | 目的を達成したため終了するもの | <ul style="list-style-type: none">・初期の目的を達成した |

成果指標、目標設定が困難な場合の考え方

①別の切り口で測定可能な指標を検討する（代替指標の設定）

- ・指標が測定できない、あるいは測定にコストや期間を要する場合は、別の切り口でデータ収集できる指標を設定します。

②基本事業の目標達成に寄与する指標を検討する

- ・例えば、「健康診断の実施により、生活習慣病患者数を減らす」ことを目的とした事務事業の場合、理想的な指標は「生活習慣病の患者数」等となります。しかし、生活習慣病は健康診断受診以外の要素によっても増減し、効果が正確に測定できないことが考えられます。
- ・このような場合は、健康診断を受診することが生活習慣病の予防につながる「健康診断受診率」等を指標とすることを検討します。
- ・一つの事務事業の効果だけでは基本事業の目標達成度が測定できない場合は、類推する指標を設定することで対応します。

③事業の実施過程でのデータ収集を検討する（これまで把握していないデータを収集）

- ・事務事業の実施過程で、アンケート等により満足度、達成度等を把握することで設定できる指標を採用します。
- ・研修やイベントでのアンケートや、eモニターを活用したアンケートなどが考えられますが、データ収集にかかるコスト、業務負担等を踏まえた検討が必要です。

代替指標設定の検討例（①関係）

| 理想的な指標 | 別の切り口で物事を見る | 代替指標例 |
|---------------|------------------------|-----------------------------|
| 人権問題に対する意識向上率 | 人権問題に関心を持つ人が増えている。 | 初めて人権啓発事業に参加した市民の人数 |
| 地球温暖化防止の度合い | 二酸化炭素排出量の抑制に対する市民意識の向上 | 一人当たりの一般廃棄物の収集量 |
| 仕事と子育ての両立度 | 育児休業制度の活用 | 市内企業等の育児休業制度普及率、育児休業取得率（日数） |

基本事業の目標達成に寄与する指標設定の検討例（②関係）

| 事業名 | 事業目的 | 理想的な指標 | 代替指標例 |
|----------|-----------------------------------|---------------|---------------------------|
| 環境保護事業 | 森林保護活動を推進することにより地域の生物多様性を維持する。 | 地域の生物多様性 | 地域住民の環境活動実施数、環境啓発事業への参加者数 |
| 地域防災推進事業 | 防災訓練を実施することにより、地域住民の災害対応能力を向上させる。 | 災害時の住民対応能力の評価 | 防災訓練の参加率 |
| 経済開発事業 | ビジネス支援プログラムを通じて、地域の経済成長を促進する。 | 地域経済成長率 | 新規ビジネスの設立数 |