

令和5年度第4回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和5年10月30日(月)午後1時から午後3時23分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階3A会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員、茅野委員、大屋委員、田村委員、 足立(昌)委員、西尾委員(オンライン)、其田委員、松原委員(欠席)、足立(文)委員(オンライン)
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理及び担当
	関係課	【総合政策課】 総合政策課長、同課課長代理及び担当
4 議題	(1) 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略(秦野市総合計画前期基本計画リーディングプロジェクト)に係る外部評価について (2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る評価報告書について	
5 配付資料	<p>次第</p> <p>資料1 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略に係る「経過」及び「今後の予定」について</p> <p>資料2 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略(総合計画前期基本計画リーディングプロジェクト)令和4(2022)年度評価報告書</p> <p>資料3 はだの行政サービス改革基本方針実行計画令和5年度評価及び中間総括評価報告書</p> <p>資料4 第3回行財政調査会における御意見・御指摘等について</p>	

13:00～

◆開会

- ・資料の確認
- ・出席委員数(9名/10名)及び会議成立の報告

◆総合政策課自己紹介

◆坂野会長あいさつ

(略)

- ◆議事(1) 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略(秦野市総合計画前期基本計画リーディングプロジェクト)に係る外部評価について

13:03～	・事務局から議事(1)に係る説明（資料1及び資料2の11ページまで）  － 質疑等なし －
13:13～	・事務局から議事(1)に係る説明（資料2の基本目標1及び2（12ページから26ページまで））
13:24～	（主な質疑）
会 長	問：基本目標ごとの総括は、KPIの達成状況の区分と同じ考えで総括されているのか。
総合政策課	答：基本的には同じ考えで、基本目標全体の平均点数を出し、その点数が3.75以下はD、3.75から6.25はC、6.25から8.75はB、8.75以上はA評価としている。
会 長	問：基本的にはその基準に沿って機械的に算出されたものという理解でよいか。
総合政策課	答：そのとおりである。
会 長	意見：その算出方法及びその点数を書いておくことで、より分かりやすくなると思う。
委 員	問：「－」、「0%」、「0人」の使い分けについて、教えていただきたい。例えば、基本目標2の保護者アンケートの項目中、R3実績値に0%と書いてある一方で、学校給食のR4目標値は「－」になっている。私の感覚だと両方とも数値なしではないかと思うがいかがか。
総合政策課	答：保護者アンケートは実施していないことから0%とし、学校給食は目標を設定していないため「－」にしている。
会 長	意見：データが取れないものと指標が設定されていないものという分け方だと思うが、理由に限らず、計算できないものに関しては、「－」とすることが適当だと思う。
委 員	意見：資料の13ページの秦野の「秦」や21ページの結婚の「結」をアイキャッチ的に使用しているが、アイキャッチとして使う文字として不適切ではないかと思う。
会 長	意見：特別な意図はなく、デザインであるならば、見直しを検討していただいた方がいいと思う
総合政策課	答：見直しを検討する。
委 員	意見：18ページの防災講演会等の参加者数の項目にR3実績には総合防災訓練の参加者が含まれないことが書かれているが、R3実績値を見

		た人が誤解をしない記載となるよう、御検討いただきたい。
委 員	意見	総合防災訓練の参加者が数字の大半を占めるようである場合、KPIの書き方も見直す必要がある。
会 長	意見	関連して、最終目標値（R7）の16,000人も見直すべきと思うがいかがか。
総 合 政 策 課	答	昨年度、御意見をいただき、総合防災訓練の参加者数を加えたもので、最終目標値（R7）は総合防災訓練の参加者数を加えた数字に修正したものである。
委 員	意見	先ほどの委員の指摘のとおり、KPIは防災講演会等の参加者数で、取組み実績等には地域での防災訓練や防災講演会等と書かれているため、この辺の文言の整理が必要だと思う。
会 長	意見	総合防災訓練等の参加者数ということで整理をすることが適切だと思う。
会 長	意見	KPIの指標中、例えば、二酸化炭素の排出量や要介護等認定率はKGIに近いものである。この中で、KPIは事業に係る回数や面積などのアウトプットとし、二酸化炭素の排出量や市民一人1日当たりのごみの排出量はどのような活動を行ったかという内容に留め、場合によっては、大項目のほか、中項目にもKGIがあると、よりイメージが膨らみやすいと思う。
会 長	意見	基本目標1のKGIで秦野警察署管内刑法犯認知件数が掲げられている中、KPIでは防災の関係しか掲げられていない。この点は、KGI又はKPIを変える必要があるのではないかと思う。
委 員	意見	基本的な考え方として、KGIを達成するためにKPIを設定し、KGIとKPIはひも付いているものである。そのような中、それが出来ていないと思うので、もう少し内容を整理する必要があるのではないか。
委 員	意見	私も同感で、KPIを達成するとその項目のKGIを達成することができるということになっていないといけない。そうでないと、KGIが達成できなかったとき、何が問題なのか分からなくなってしまう。
		秦野警察署管内刑法犯認知件数をKGIに設定しているようであれば、その手前のところで防犯講習会等の実施があるべきである。
総 合 政 策 課	答	この総合戦略の作りとして、まず総合計画があり、総合戦略は事業に着眼し、事業を抜粋する形で作っている。このため、各事業で設定しているKGIを集約し、作っているため、一致していないということが生じている。 毎年継続的に設定しているものであるため、御指摘を踏まえ、一度精査をしたいと思う。その中で出来る限り、ひも付けられる部分は、ひも付けて、総合計画との整合というところで難しいものに関しては、次回の改定の時期に改めて設定し直したいと思う。

<p>会 長</p>	<p>意見：そのようなところからも、中項目のレベルでどのような指標があり得るかということを考えてみると良いと思う。</p> <p>基本目標1は、自然、健康、介護、防災など異なる分野の事業で構成されており、一つに集約するのは苦慮すると思う。そのようなものは、無理矢理に一つのKGIでまとめるというより、中項目ごとにKGIを設定することが必要であると思う。是非、次回改定時は、そのような視点で取り組んでいただきたい。</p>
<p>委 員</p>	<p>問：これは令和4年（2022年）の実績についてで、もう終わってしまっていることだと思う。この点、この場では決まったものとして、数字や文字を確認するということか。</p>
<p>総 合 政 策 課</p>	<p>答：今回は市による達成状況の総括について、外部評価をしていただくよう考えている。</p>
<p>会 長</p>	<p>意見：例えば、水源の森林エリアにおける森林整備面積とあるが、この整備は協力協約に基づく森林整備、水源林管理道の整備いずれも満たしていないといけないのか、それとも片方だけ満たしていればいいのか最初読んだときに分からないため、そういったことが分かると良いと思う。</p> <p>また、取組み実績に書かれているものはハードとソフトに分かれ、ハードは整備状況などで、ソフトなものは回数や参加人数などである。そのような同種のを集計し、それがKPIと対になっていると、より分かりやすくなると思う。例えば、くずはの家における自主事業の実施回数はソフトなものとして、実施回数や参加者数がカウントできる。それから、くずはの家と出てきたとき、くずは以外はカウントしないのかという疑問が浮かぶ。もし、くずはだけを取り上げているのであれば、それは戦略的に重要なもので、価値があるものと認識できる。</p> <p>先程、指摘があったように事業の単位があり、そのアウトプットはKPIに留めておいて、その結果が社会や市民の意識が変わったことなどがKGIに近い指標だと思うので、そのような感覚で整理されると良いと思う。どこまでできるか分からないが、そのようなガイドラインで取り組んでいただきたい。</p>
<p>委 員</p>	<p>意見：今の議論と同じことが県の総合計画でも起きている。KPIとKGIの関係について、行政としてきちんと説明をしていくというのはかなり困難な作業である。</p> <p>総合計画の策定の際にも議論になったが、これにとらわれすぎず、行政として説明できる範囲で対応していただくということで良いのではないかと思う。</p> <p>論理的な矛盾を気にすると、相当大変な作業になってしまう。このようになることは十分予見できていた中で、国がこの取組を推進した</p>

		<p>ため、ある程度のところで収めていくしかないと思う。</p> <p>数値目標というのは行政にとっては厳しすぎるため、ある程度、その点は目をつぶらないといけないと思う。</p>
政 策 部 長	問：	<p>例えば、基本目標1のKGIは監視基準井戸の地下水位で、それに係るKPIをいくつか掲げている。</p> <p>ただいま御指摘のあった森林整備は、森林を適正に整備することにより、地下水の水源涵養が図られるもので、協力協約に基づく森林整備のほか、その森林整備に当たり、作業道の森林整備も求められることから、水源林管理道の整備としているものである。</p> <p>このほか、植樹祭、下草刈、県民参加の森林づくりなども秦野の特色である地下水を将来に渡って保全するための取組で、私としては全てつながっていると理解するが、いかがか。</p>
会 長	答：	<p>大枠ではつながっていると理解するが、数字の細かなつながりというのは見えにくい。</p>
政 策 部 長	意見：	<p>くずはの家は、秦野の環境教育の中心になる施設で、その取組として、自然観察会やエコスクールは、水とみどりを育むという視点につながるものである。</p> <p>それぞれの事業で直接的なもの又は間接的なものと、違いはあるが、つながりはあると考えている。</p>
会 長	意見：	<p>初めてこれを見られる方は、この資料を基につながりがあるか、判断されると思う。先ほどの御指摘のとおり、どこまでコストを掛けずに改善できるかという視点は重要であると思う。</p>
委 員	意見：	<p>私が申し上げたのは、考え方をしっかりと整理していただいた方が良いということである。目標どおりKPIを達成することで、KGIが達成できるのか、その点は十分考えて作る必要がある。</p> <p>森林整備をこの程度行い、植樹祭をこのとおり実施することで、KGIが達成できるかは、我々は分からないため、考え方はしっかりと確認したいと思う。</p> <p>例えば、地下水の関係では様々な要素がある中で、今の秦野市で出来ることはここまでで、これ以上は難しいという、そのような整理でもいいと思う。そこまできっちりやることで政策はいいものになると思う。</p>
政 策 部 長	意見：	<p>ここに掲げている取組を実施することで一定の効果はあり、地下水の保全に資することは間違いないと思う。ただ、それがどれだけ寄与しているか、そのような数字を出すことは難しいと感じる。</p>
委 員	意見：	<p>例えば、私個人の目標が健康長寿と仮定し、心臓について説明するとき、血圧一つだけでは表現できない。自分の体で見てもそうであり、行政という非常に多様で、かつ、多面的な評価が求められるところをKGI、KPIだけで表現することは非常に難しいと思う。</p>

総合計画を策定する時にも議論になったが、この評価に関しては、実施する方がベターだろうという議論で進めてきた。

当時、今のような議論も想定されていて、今までは定性的な話であったが、具体的な数字が出れば、その数値の背景の説明が求められる。素直な気持ちとしては、ここに大きな時間を掛けてもあまり意味がないと感じる。

KGI、KPI という評価の進め方が本当に価値あるものなのか、という疑問がある中、やらなければならないことは、抽象的なものについて、説明を加えるということで、そこが妥協点であると思う。

もう一つ懸念することは、このようにKGI、KPI と数字を出すと、リーディングプロジェクトにとってもエネルギーを掛けることとなり、全体のバランスを崩す可能性がある。

今後、人口が減少し、財政の規模も縮小せざるを得ない中、この数値目標を追いかけていくことが適当なのか、その辺を慎重に議論しなければならない。

リーディングプロジェクトと言っても、労力の掛け方は慎重に判断すべきである。そのようなことを見極めるための装置と捉えていただけるといいのではないかと思う。

委員 問：私は民間企業でKGI、KPI を最初に導入した企業で、当時、それを担当していた。

民間企業の場合は戦略と言うが、行政の場合はどのように捉えるべきか。住みやすいまちにするという中で、何か戦略が必要であると思う。

住民が住みやすいまちとして認知するための数値化ができるか。民間企業でも数値化できないものは多くあった。

委員 答：私も民間企業の取締役をしているが、民間企業の場合は最終的には収益に集約されると思う。

一方で、行政の場合は収益だけではない。例えば、弱者を救済することの数値目標を達成することで、満足を得られているのかどうか、この点は政策論の中でいつも交わされる問題である。

この点は、5つのプロジェクトを組んだということで許容し、明確な目標を掲げる企業のモデルとはどうしても異なるということである。

欧米の総合計画では、最近ではKGI やKPI にこだわらずに、行政がやるべき内容を定め、それを議会が判断するという形になっている。

成長の段階では、ある種のビジョンを形にしていくということになるが、衰退のモデルの場合、常にどれを切り、どう安定していくか、ということを考えなければならない。

今はその過渡期で、大変な時期であると思うので、明確な目標に向

		<p>かって実施するという事に限らず、より慎重に進める必要がある。</p> <p>そうしないとお金がいろいろなところで掛かってしまい、本来切るべき事業を切れずに、止めることができなくなってしまう。</p> <p>総合戦略も評価に振り回されずに、評価はどこまでが妥当な線なのかという線引きに使うぐらいでいいのではないかと思う。</p>
委 員	員	意見：今の御意見に関して、これを切るとか強化するというのが、戦略の指標であると思う。企業は、その管理に追われ、硬直化し、形式的なものになってしまった。
委 会	員	意見：そのとおりで、結果として身動きが取れなくなってしまう。
	長	意見：中項目ごとに言葉で目標が書かれていて、その下に事業の一覧があるということは明確に分かる。
		次にKGI、KPIに関しては、事業ごとにKPIを定め、そのうえで中項目でKGIを定めるということで整理ができるのではないかと思う。
		適当なKGIを設定することは難しいため、同種のKPIをまとめ、それに対するKGIを設定するというのが適当ではないかと思う。
		KPIが混在しているため、適当なKGIを設定することが難しくなっていると思う。
総 合 政 策 課		答：KGIとKPIを体系付けて、しっかりと整理をすることが施策を効果的かつ効率的に進めるうえで大変重要なことは強く認識している。
		今回の御指摘に関しては、きちんと反映できるよう、見直しをしたいと思います。全体の目標設定の点については、委員からも御指摘のあったとおり、出来れば次期の改定に合わせて、しっかりと見直しをしていきたいと思う。
会	長	意見：この調査会では、目標に対して、該当事業が寄与しているのかという視点で評価をしたいと思います。一方で、もっと適当なやり方があるのではという指摘は価値があるので、是非、御指摘いただきたい。
		14：13～
		・事務局から議事(1)に係る説明（資料2の基本目標3及び4（27ページから40ページまで））
		14：20～
会	長	<p>（主な質疑）</p> <p>問：基本目標3は、4駅の乗降客数の合計がKGIで設定されているが、本来はそれぞれの駅の乗降客数、そしてその駅周辺の商店街の売り上げがどのぐらい増えたか、そのようなことが分かると思う。</p> <p>それからネットワークのところでは、表丹沢の魅力づくりということでストーリーを作り、課を新設し、力を入れているということは理解する一方で、産業誘致に関しては、なかなか成果が見えてこない。新東名が出来て、便利になり、誘致のための優遇制度があるにも関わらず、誘致できないという状況である。さらに言えば、雇用者数がど</p>

政 策 部 長	<p>の程度増えたのか、観光で頑張るといことなのかもしれないが、何も説明がないと、分からない部分である。</p> <p>答：戸川のインター周辺の産業利用促進ゾーンについては、現在、準備組合の段階で、今年度中には組合を設立する予定である。</p> <p>新たに戸川地区の優遇措置を検討しており、この点に関してはもう少しすると成果が出てくると思う。</p>
事 務 局	<p>意見：オンラインで参加していただいている委員に関して、事務局の声は聞き取れるものの、委員の声が聞き取れない状況である。このため、事務局の資料説明に対して、後ほど意見書を提出していただくこととした。委員との議論には入れないが、御了承いただきたい。</p>
会 長	<p>意見：施策レベルのもので、ここまで抽象的だと、なかなかイメージが付きづらい。</p>
委 員	<p>意見：今年度、丹沢まつりも開催され、大倉もヤビツも賑わっていて、コロナが収束し、復活してきたという印象である。</p> <p>それを踏まえ、下りてきた登山客が秦野や渋沢で、お金を使ってもらえるよう考えてもらえると良いと思う。新宿ではなく、秦野でお金を使ってもらえるよう、取組を進めていただければと思う。</p> <p>渋沢丘陵に関しては、駅から直接歩ける山というのは、なかなか無い。駅周辺にお店もあるため、是非、そのような視点で取組を進めていただきたい。取組によっては、KGI、KPI で設定した以上の成果が出てくると思うので、是非、進めていただきたい。</p>
会 長	<p>意見：今の御指摘はせっかくの自然資源があるため、商店街と連携し、訪れた人をしっかりとおもてなしをしてあげられると良いということだと思ふ。</p> <p>日常的におもてなしができ、かつ、それが商店街との連携により、商売につながると良いと思う。</p>
14 : 31～	<p>・事務局から議事(1)に係る説明 (資料2の基本目標5、横断プロジェクト及び外部評価の総括 (41 ページから 50 ページまで))</p>
14 : 36～	<p>(主な質疑)</p>
委 員	<p>意見：42 ページの標準財政規模に対する実質収支と財政調整基金現在高の割合についてだが、これは財政の余裕を表す数値であり目標ではない。家計に例えると、貯金があれば幸せかということ、そういうことではなく、弾力的な財政運用ができるかという数値である。</p> <p>コロナ禍のほか、財政需要は必要によりあると思うので、この目標</p>



政策部長

に限らず、適切な運用に努めていただきたい。

答：実質収支を財政運営上の目標として設定している自治体は、県内では少なく、そのような中、出来るだけ市民に対して、安定的な行財政運営をするという観点から検討し、この2つを指標として設定したものである。

R7の目標値を15%としているが、その内訳は実質収支比率が5%、財政調整基金現在高の割合が10%である。

現在の秦野市の標準財政規模から考えると、実質収支比率の5%は約15億円で、財政調整基金の10%は約30億円になる。このうち、実質収支の15億円は、例えば、臨時突発的に災害、感染症など、多額の財政需要が生じたときでも安定的に財政運営ができるよう設定しているものである。一方で、財政調整基金は、一般的には5%から10%が適正と言われ、全国の市町村が1,718市町村ある中、秦野市は1,600番目ぐらいで、30%の市町村は500~600番目ぐらいである。

基本的な考え方として、財政調整基金は貯めれば貯めるほど、それだけ市民サービスを抑制しているとも言えるので、その点については必要最小限に留めようという思いであるほか、全国でも1,600番目ぐらいのところに位置しているなど、すごく心許ない状況であり、財政当局としては、出来るだけ多くしておきたいという考えはあるものの、必要最小限に留めている状況である。

余裕があるからということではなく、激変のない安定した行財政運営を行うためにこの指標を設定しているものであるため、その点は補足をさせていただきたい。

委員

意見：御指摘のとおりで、これは何かが起こったときに使うものである。1点だけ補足として、数年前にエコノミストで地方自治体の基金現在高が多いという記事を載せていて、基金現在高が多いところのほとんどが財政調整基金に建物の建替資金を貯めこんでいるものであった。

これは本来、特定目的基金とすべきものを財政調整基金で取り扱っているところが多いというもので、特定目的基金とすると、説明を要することから、財政調整基金にしているというものである。

おそらく財政調整基金が多い自治体は、30~40年代で作ったハコモノの大改修資金という意図で積み立てているのではないかと思う。

委員

意見：実質収支と財政調整基金の合計で15%とせず、実質収支で5%、財政調整基金で10%と、細かく表現した方が分かりやすいかもしれない。

数値そのものが問題とは思わないが、この水準を守るためにサービスを抑制する必要はないと思う。

政策部長

答：御指摘のことについて、総合計画では5%と10%と分けて定めている。経緯は承知していないが、総合戦略では合計で定めているという

		<p>具合である。</p> <p>先ほども申し上げたとおり、財政調整基金は一般的には5%から10%と言われているが、それぞれの自治体の事情で、標準以上にすべきか、それ以下で十分かという視点はあると思う。</p> <p>その中で秦野市では過去の実績などを勘案し、10%としているものである。</p>
会	長	<p>問：先ほどの説明の中で、はだの丹沢ライフ応援事業は継続しないかもしれないということであったが、詳細はどのようなか。</p>
総合政策課		<p>答：現在決まっているところとしては、令和6年度までとしているものである。</p>
政策部長		<p>答：はだの丹沢ライフ応援事業は、補助金事業であり、補助金に関しては3年サンセットとしている。3年で必ず終わりということではないが、制度を創設した中でそれを漫然と続けるのではなく、3年に一度は立ち止まり、評価をし、継続、見直し、廃止を判断することとしているものである。</p>
会	長	<p>意見：制度を手厚くすると、成果が上がっているという印象を受ける。その時に助成事業の役割を考えるべきで、そのような制度が無くても来てもらえるよう、ノーマルに秦野に魅力を感じてもらえるように、そしてそのきっかけづくりとしての手厚い補助金ということであれば、必要な視点であると思う。</p>
政策部長		<p>答：秦野市は都心から近く、自然環境も豊かで、生活の利便性も確保されているほか、子育て環境を含めて、秦野の良さをPRした中で、このような制度で後押しをするということだと思う。</p> <p>御指摘のとおり、この制度に限らず、そのほかのこともしっかり取り組まなければならない。</p>
会	長	<p>意見：この総合戦略の全てのプロジェクトは、移住・定住に関係していると思うので、その点はしっかりと連携、連動して取り組むべきだと思う。</p>
政策部長		<p>答：基本目標1から5まで、全てが横断プロジェクトという気持ちで、移住・定住を進める必要があると思う。</p>
会	長	<p>意見：基本目標5に関して、キャッチフレーズとして、新たな日常としており、働く場所、居住地の選択との連動で新たな日常を考えなければならないと思う。</p> <p>今のプロジェクトでは市内のデジタル化がメインであるため、移住・定住のような視点で取り組めるとより良いと思う。</p>

14 : 58～	◆議事(2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る評価報告書について
15 : 07～	・事務局から議事(2)に係る説明(資料3及び資料4)
15 : 09～	－ 質疑等なし －
総合政策課	◆その他(総合戦略について) 問:資料2の38ページの構想路線(都市計画道路戸川堀山下線(仮称))の整備進捗状況について、今回、Dという評価であるが、そもそものスタートである都市計画決定が2年遅れていて、今後も、現状のままだと、来年度、再来年度もD評価になる。 計画を変更した中では順調に進んでいるものの、この指標の達成状況に関して、このままD評価とすべきか、それとも一部やり方を見直すべきか、御意見をいただきたい。
委員	問:事務局として、このようにしたらという考えはあるか。
総合政策課	答:適切な表現に見直すべきだと考えている。
委員	意見:説明が無いと分かりにくいと思うので、補足説明をしたうえで、事務局の考えに沿った対応でいいのではないかと。
会長	意見:リスケジュールングをして、その中で進行管理をしていくことが妥当ではないかと思う。
総合政策課	答:その場合は、リスケジュールングについての説明を補足する。
委員	意見:新たな人の流れを支えるネットワーク形成の推進のKPIは、この一つであることから、リスケジュールングして説明書きを補足していただくのが適切かと思う。
総合政策課	答:それぞれの御意見を踏まえ、検討したい。
	◆事務局からの連絡事項 ・次回の会議日程及び審議内容について御連絡
15 : 23	◆閉会