

平成 29 年度第 6 回秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）会議概要

1 開催日時	平成 30 年 1 月 19 日(金) 午後 1 時 05 分から午後 3 時 20 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	茅野部会長、小林委員、佐々木委員、西尾委員、 山田委員
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課長代理、同課担当 3 名
4 議 題	(1) 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画平成 28 年度進行状況等評価結果報告書案について (2) 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画の改訂について (3) その他	
5 配付資料	次第 資料 1 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画平成 28 年度進行状況等評価結果報告書(案) 資料 2 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画改訂項目案 資料 3 組織改正に伴う改革主管課の変更等（軽微な変更）	

6 会議概要（要点筆記）

【行政経営課長】 本日は御多用の中、御出席いただきありがとうございます。
資料の確認をさせていただきます。—資料の確認—

それでは、部会長から御挨拶いただき、行財政調査会規則第 6 条第 1 項に従いまして、部会長に議長として進行をお願いいたします。

【部会長】 皆さん、本年もどうぞよろしくお願いいたします。本日の会議は報告書案のまとめを行いたいと思います。

本日の会議録の署名委員について確認したいと思います。規定によりまして、部会長と部会長が指名する委員ということで、名簿の順にお願いしておりますので、今回は佐々木委員にお願いします。

議事(1) 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画平成 28 年度進行状況等評価結果報告書案について

【部会長】 それでは、議事(1)第 3 次はだの行革推進プラン実行計画平成 28 年度進行状況等評価結果報告書案について、事務局から説明をお願いします。

【事務局】 —資料 1 説明—

- ・ 評価年次の表し方を実績の年度とした（平成 28 年度実績を評

価するため、「平成28年度進行状況等評価」)

- ・ 前回資料からの主な変更箇所 ※ページは今回会議資料1
実行計画全体に関する評価

p. 5 ウ (追加)、p. 6 エ (書替え)、同オ (一部追加)

p. 7 (3)イ (追加)

テーマに関する評価

p. 10 1 項目 (書替え)、p. 13 ウ第2段落 (追加)

p. 14 I 1 (追加)、同II 1 (追加)

p. 15 V 2 (追加)、同欄外※1)第2文後半 (追加)

p. 16 エ(ア)及び(イ)見出し (追加)、同(ア)第2文 (追加)

p. 17 カ本文 (修正)

p. 19～○施設の現状「確認中」の各項目 (修正)

p. 21 ⑦第2段落 (追加)

p. 23 ②第2段落 (追加)、④後段 (追加)

p. 25 ⑥ (追加)

p. 28 ①第3段落 (追加)、⑥第2段落 (追加)、⑦ (追加)

p. 31 ②第2段落 (追加)、③ (修正)

今後の行財政運営に向けて求められる考え方

p. 32 (1)第3段落以降 (追加)、(2) (修正)

p. 33 (3)追加

平成28年度進行状況等評価に当たって p. 1

【部会長】 議事(1)は、分量が多いのでパート分けして進めます。

まず、p. 1について意見、質問等がございますか。

—質問等なし—

第3次はだの行革推進プラン実行計画全体に関する評価 p. 2～7

【部会長】 それでは、p. 2 から p. 7 までについてはいかがでしょうか。

【委員】 p. 7 (3)アについて、3行目にあるように、「5つの視点ごとに目標を設定し、」は大切だと思います。この視点をセグメントとして、進んでいる分野、遅れている分野を見せることが必要です。これによって、進んでいる分野をさらに伸ばしていく、遅れている分野を伸ばすといった対応が考えられ、それを通じて市の政策の方向性が見えるようにしていくとよいと思います。

こうした情報を公開することで、例えば、官民連携の場面で、秦野市はどのような分野が進んでいるのか、あるいはどのような分野で課題を抱えているのか、民間事業者が知ることができるようになります。場合によっては、民間事業者の協力を得られたり、資金調達の際に参考となったりする重要な情報とな

と思います。そのようなニュアンスを追加できればと思います。

p.7 (3)イですが、ここで挙げた3項目は例示的な示唆であって、全体を通して改革の目的に合った目標設定ができているか確認をすることが必要と思います。他の項目についても確認すべきだとわかるような記載があるとよいと思います。

【事務局】 御意見を踏まえて記載を修正します。

【委員】 ただ今委員が指摘されたことに関連しますが、アウトカムの意識を高めて、目的や効果というものを突き詰めて考えないといけないと思います。そうでないとただ数字を追うだけの行革になってしまいます。

p.5 (2)ウは、今回追加された部分ですが、この記載は非常に良いと思います。いつまでに、どこまでの検討をするのか、当たり前のことですが、きちんと書いておくことは重要です。

p.6 (2)エは、財政と行革を連携させすぎることへの懸念はあると思いますが、逆に離れすぎても、財政的な効果の捕捉が曖昧になってしまう懸念があります。また、他の自治体で財政緊急事態宣言のようなものを出す例がありますが、財政がそのように危機的状況となった場合は、財政と行革を緊密に連携させることが必要になる可能性があると思います。そのため、「場合によっては緊密な連携を検討せざるを得ない」という視点は持つておくべきだと思います。

p.6 (2)オ 第2段落は、記載内容の方法もよいと思いますが、自主性の高い交付金とすることが「放置」を招くと逆効果です。そのため、交付金化して自主性を高めるのとセットで、何を目的としてどのような状況を達成したいのか、交付先とよく共有し、マネジメントする必要があります。

ここまでの、アウトカム志向とする話は、指摘した箇所に個別に記載せず「3今後の行財政運営に向けて求められる考え方」で触れてもよいかもしれません。

【事務局】 目標と効果が改革項目ごとにさまざま、実行計画全体で統一された整理はありません。行政の事業執行における目標・効果の捉え方は今まで、これからも課題であると思います。行革の目的や、アウトカムというのは持つておかなければいけない意識だと思いますので、表現を検討し、記載したいと思います。

テーマ『『公の施設』の運営』に関する評価（前半） p.8～17

【委員】 p.11 9行目、「人口減少社会の中、」から始まる1文ですが、「他の施設」とはどのような施設を指しますか。「施設」ではいけませんか。

【事務局】 直前の「優先度の高い施設」に対して、それ以外の施設、という意味となります。

【委員】 p.13 (3)ウ 第2段落、「金銭的效果」は、「経費削減効果」、「経費節減効果」などでよいのではと思います。

p. 16 (2)は、(ア)行政区域を越えたシェア、(イ)官民の区分を越えたシェアとなっていますが、公共施設の場合、例えば会議室だったら公共施設の中で会議室をまとめて一覧で見えるようにし、申し込みから使用料精算までできるようにするというのが最初にあるように思います。民間の所有する会議室などとのシェアは、それはそれでよいので、(イ)の第2段落冒頭に「なお、」などを入れるとか、段階を整理されるとよいと思います。

【事務局】 p. 16 について、段階を飛ばしてかなり先の展開を記載していると理解できました。まずは本市の公共施設同士のシェアからだとわかるように記載を工夫します。見出しも含めて考えたいと思います。

【委員】 p. 10 (総括意見 1 つ目) 第2段落の文末、「享受できる社会であってほしい。」は、「享受できる社会を構築するため、行政もまたその使命を果たすべきである。」などとしたほうがよいと思います。行政だけではないことを示しつつ、行政の主体性も示せるようにするとよいと思います。

p. 12 アですが、フルコストは公共施設白書などで把握しているのではないかと思います。しかし、ヒアリングを通じて、フルコストのとらえ方が部署ごとに異なっていたり、白書の内容が活用されていなかったりすると感じました。そのため、第2段落の第1文目と第2文目の間に、「その結果、所管課によってコストのとらえ方にばらつきがある、又は把握されている情報が有効に活用されていないケースが見られた。コストの意識を新たにするとともに、その把握方法の周知及び履行の徹底が必要である。」などと追加したほうが秦野市の実態に合っていると思います。

p. 13 イの見出しですが、「修繕費見込みを把握し」、「施設横断的に対策を講じる」、その上で「長期修繕計画を定める」とありますが、順序が違うかもしれません。「修繕費見込みを把握し」、「長期修繕計画を定める」、その上で「施設横断的に対策を講じる」ではないかと思います。本文も同様です。

p. 14 ウの見出しですが、順序が分かりづらいので、「ガイドラインの策定」が先、「運営手法検討」が後としたほうがよいと思います。

テーマ『『公の施設』の運営』に関する評価（後半） p. 18～31

【委員】 各施設とも、「○施設の現状」の「施設運営に係るコスト」の表について、「うち減価償却費相当額」の意味を確認させていただきませんか。

【事務局】 金額は、当初の建設費用を耐用年数で均等に割った額です。ここでは、「物件費」の中に減価償却費相当額が含まれています。「物件費等」とした上で、ここに含まれていることが分かりやすいよう表現を工夫します。

現在の市の会計は複式ではなく単式なので、実際は、減価償却は行っておらず、それに相当する額の積立も行っていない。報告書案では、減価償却を行った場合の収支を知るために相当する額を含めて計算したもののなので、「減価償

却費相当額」という表現としました。

【委員】 減価償却費相当額を除いた場合の収支を出して、減価償却費相当額を加味するといくらになるか両方記載するとよいかもしれません。

また、弘法の里湯は、金額がおかしいので、確認してください。

【事務局】 確認します。

【委員】 同じく弘法の里湯ですが、減価償却費相当額がコストの表に入っている場合は、建設費用が示せると思いますが、記載がありません。確認をお願いします。

【部会長】 p. 28 ③第2段落の「地域総合型のクラブ活動」は、文科省が挙げる「総合型地域スポーツクラブ」のことを指す、あるいはそのような類のものをイメージするとしたら、表現を合わせたほうがよいと思います。

【事務局】 確認して修正します。

今後の行財政運営に向けて求められる考え方 p. 32～34

【委員】 p. 33 (3)ですが、アとイの順序を逆にして文章を構成したほうが収まりがよいと思います。受益者負担の考え方を市として持って、市民とあるべき姿を共有するということによりかと思ひます。

【事務局】 御指摘の趣旨に合わせて修正します。

報告書案全体を通じての意見等

【部会長】 改めて、ページにこだわらず、御意見等ございましたらお願いします。

【委員】 実行計画そのものや、テーマである「『公の施設』の運営」に留まらず、未来に向かって行財政改革の方向性についても記載できたので、よい報告書になると思います。事務局にも感謝したいと思います。

行革は、セクショナリズムによって各部課が行う取組みを評価するだけという状態に陥りやすいです。しかし、秦野市は未来に向けての提言を入れた報告書にすることができ、よかったと思います。「3 今後の行財政運営に向けて求められる考え方」で示す姿に向けて、施設運営について具体的に取り組む中で、幾多の困難に直面すると思いますが、報告書で示す方向に向けて御尽力いただけるとありがたいと思います。特に、シェアリング・エコノミーによって民間のマネジメントを導入するという考え方は、今後非常に重要になると思います。カルチャーパークのような象徴的な、そして大型の施設を持っているので、そういったところで民間のノウハウの取組みを積極的に行って、おしゃれなレストランを入れるなど魅力的な環境づくりを進めていただければと思います。秦野市には、エンターテインメント性が重要だと思います。市民の憩い、あるいは

は市外から来ても、より楽しめる空間として仕立てられるよう行革の視点から総合計画にも良い刺激を与えられるのではと思います。

今回の報告書では施設運営という切り口で取り上げましたが、シェアリング・エコノミーの実態はA Iの利用です。A Iのノウハウは民間が非常に先行していますが、I o Tの時代でもあり、エンターテインメントのマッチングは注目すべきです。報告書案への修正は不要ですが、実際の施策を進めるに当たって組み込めるように検討いただければと思います。

【委員】 テーマとして『公の施設』の運営」を取り上げたことで、課題が浮き上がったように思います。怖がらずに題材として取り上げていただいてよかったと思います。今後の手がかりになるのではと思います。

【委員】 私もそのように思います。いくつか申し上げたいと思います。

1点目、今回対象にした施設を見ていると、文化会館がそうですが、施設の収入では人件費さえも賄えていないところがあります。限界費用すら賄えていない、本当に赤字の施設といえます。こういう施設をどう考えていくか、その検討を急ぐべきということを指摘してもよいのではと思います。

2点目、p.16 エ(ア)「行政区域を越えたシェア」は、考え方としてはこれまでも挙がっているのではと思います。しかし、実際に進んでいるか、進めることができるのかというと難しいのではと思います。報告書に書くのはよいですが、「実務者レベルでの協議を始める」とか、そのような方向性も記載すべきだと思います。

また、p.20 ですが、最後の行、「遊水地」は、「遊水池」だと思います。修正いただければと思います。

【委員】 「利用者側の行動情報に基づいて利用形態を変える」という視点を市の職員に持っていただければと思います。

例えば、文化会館に民間活力を導入する場合、利用者側の行動情報が重要です。文化会館にどういうニーズがあるのか、利用者がどう反応したのかという情報に基づいて利用形態を変えるようなマネジメントが必要です。また、文化会館に対するニーズがなくて、近隣の別の施設で行われているイベントで対応できているのなら、それに依存すべきだと思います。

シェアリング・エコノミーを活用する場合もそのような視点を持つとよいと思います。マッチングは利用者側の行動情報に基づいて行うものです。顧客、サービスの受け手の行動が見えてはじめてプラットフォームができるということ意識していただければと思います。

【部会長】 ただ今の皆様方の御発言は、報告書にもヒントとなるような記載を残しておいたほうがよいと思います。

【事務局】 部会長との打合せでも挙がった考え方ですが、文化会館の在り方は、行政が市民にサービスを与えてきたともいえます。しかし、もうそのよう

な時代ではなく、例えば、どのような演者を呼んでどのような公演を見たいかといったところから観客の呼び込みまで含めて、市民の方が施設を使って自主的にイベントを行う、それもまた利用者側の発想による運営だと思いますが、そのぐらいの発想の転換が必要ではないかと思います。

【委員】 p. 16 エ(イ)の、「シェアリング・エコノミーを導入し、民間活力及びITを活用して」の後に、「利用の動向を把握するとともに」と追加してはいかがでしょうか。

シェアリング・エコノミーでは、データが蓄積されますので、そのデータからこういったところに働きかければ利用が広がるか、開拓されていない利用者層はどこかといった分析もできます。

【委員】 p. 32 「3 今後の行財政運営に向けて求められる考え方」ですが、3点あります。

1点目、(1)の見出しは、「減分の配分の先」よりも、その先にあるものを見出しに持ってきたほうがよいと思います。それは、縮充です。

また2点目として、第3段落に「減分の配分」を行いながらも充実した社会を築くには、とありますが、バックキャスト的な観点が大切です。

あるべき姿を描いて、そこに至るため一番効果的な手段を選ぶということが必要です。現状の積み上げでは目指すところに到達できないと思います。あるべき姿を縮充社会として、「減分の配分」を行いながらそこを目指していくということです。アウトカム志向ともつながると思います。

以上2点、見出しでゴールをイメージさせること、ゴールからバックキャストで目指していくことを示せるとよいと思います。

3点目、(3)も見出しが気になります。(3)アの見出しを(3)の見出しとするほうがよいと思います。その中で、負担の公平性や受益者負担という内容としたほうがよいと思います。

【事務局】 御意見を基に修正します。

【部会長】 今回のテーマに関する評価での感想ですが、弘法の里湯のポテンシャルは高く、非常に貴重な財産と思います。行政的に経営するだけではもったいないと思います。

また、ないものを欲するのではなく、あるものを生かす方向で考えたほうがよい。丹沢、温泉、4駅、カルチャーパーク、おおね公園などがある。しかし、行政はそれぞれの所管課単位で物事を考えがちです。そうすると、先ほど委員の御発言にもありましたようなセクションごとの行革しか出てこないと思います。ですから、旗は振るけれど実働の所管課に任せるというのではなくて、この報告書のような、市としてどのようにマネジメントしていくか、という観点が必要です。例えば、弘法の里湯は収益のために、カルチャーパークは何々の

ために使うのだ、というように、所管課にこだわらない、所管課を越えないと行政経営は難しいと今回改めて感じました。

他に御意見がなければ、報告書については今まで頂いた御意見を基に、部会長である私と、事務局で調整させていただきたいと思います。

—意見等なし—

議事(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画の改訂について

【部会長】 事務局から説明をお願いします。

【事務局】 — 資料2、資料3説明 —

【部会長】 当部会は、ただ今事務局から説明がありました市の改訂案に対して意見を申し上げるということです。意見、質問等ございましたらお願いします。

【委員】 p.11「公立幼稚園の配置等の見直し」は、施設一体化によってマイナス効果額が生じていますが、これは何年後かには、業務運営費の削減分などでプラスに転じていくという理解でよいのでしょうか。

【事務局】 将来的には施設維持管理や人件費が減りますので、そうなると思います。3次プラン実行計画の計画期間が平成32年度までなので、そこまで書かれていないということになります。

今回の改訂の内容はマイナーチェンジですが、事務局としては、改訂の本来の趣旨は、今年度いただいたような、テーマ『公の施設』の運営に関する評価等を市の関係課へ示し、そこから生まれた新たな取組みを3次プラン実行計画へ反映させ、3次プラン実行計画をもっと良いものにしていこうというものです。それから、平成27年度に検討し、策定された実行計画ですので、昨今の社会情勢の変化に対応したものとすることや、実行年度や目標効果額が設定されていない項目がありますのでそれらを設定していくことも改訂の趣旨でした。取組み1年目ということで、字句の追加などわずかな修正に留まってしまったのですが、今後、行財政調査会のこちらの部会や、行財政経営専門部会、行財政最適化支援専門部会から頂いた御意見を基に、新しい考え方を盛り込みたいと思っています。

【委員】 秦野市の財政力指数は2010年くらいから落ち込みましたが、原因あるいは理由は何でしょうか。

【事務局】 基本的にはリーマンショックでの、税収（市民税、法人税、固定資産税）の減少です。

【委員】 法人税収の影響が大きいのでしょうか。

【事務局】 もともと割合的には多くありません。当時の財政規模400億円

程度に対して２０億円くらい、今は予算規模５００億円程度に対して１０億円くらいです。

【委員】 そうすると、法人税の減少とともに、住民が高齢化し、定年退職して年金生活へ移行した方が多いということでしょうか。

【事務局】 秦野市の税収のメインは市民税で１００億円くらいです。それから固定資産税が大きいです。地価、それから工場の設備投資も影響します。

法人税の割合が少ないので、その分景気に左右されづらいです。

【委員】 職員の適正規模という話がありましたが、経済の状況が悪いときは地域の雇用を公的に増やすことで税収が上がったり、消費が拡大したりするのではないかと思います。人事院勧告に従って公務員を削減しても、秦野市の財政力がよくなっていくかは疑わしい気がします。住民が飢えれば、仕事を与えて地域を活性化する。そういう考え方もあるのではないのでしょうか。

【事務局】 昨年度から削減ではなく最適規模を掲げて定員管理するという方針で取り組んでいます。現状では民間の雇用が回復していることもあってか、人材確保に苦慮しています。民間との人材の取り合い、自治体同士での取り合いもあります。雇用を増やしても人が来ないのではという懸念をしています。

【委員】 生産年齢人口に限らず高齢者、あるいは主婦なども視野に入れて考えないと立ち行かないと思います。今後さらにそうなると思います。

地方では一次産業の維持、安定のために、従事者の妻が公務員として働くということをよく聞きます。採用の目先や、雇用の考え方を変えてみるとよいと思います。

【部会長】 日本ではなかなか実行されませんが、不景気のときは雇用を増やせという考え方は確かにあります。

【委員】 基本的に根幹を支える職員は今までのように試験をして採用して、ある程度年功序列の中で能力評価しながら育てていくラインを確保する。それと、身分保障をしっかりと、同一労働同一賃金にも配慮しながら、半日勤務や土日勤務というような働き方も用意する。そして、そういう働き方をする中で、例えば子どもが大きくなって常勤として働けるようになった人などがいれば、今までの働きぶりを評価してやっていけそうだったら試験を受けて正規職員になれるようにする。

はじめは家計の助けのつもりでパートタイムとして働き始めても、職場の状況がわかって、本人の希望や適性がわかってきたら、中には管理職に向いている人なども見つかるかもしれない。えいやで採用するよりもミスマッチが少なくかもしれません。そういう採用の仕方も広げていくと、当人に収入も生まれるし、市役所も（人材確保が難しい現状を乗り越えて）サービスを提供できるようになります。

【事務局】 委員のおっしゃる試用期間のような採用の在り方は興味深いです。

【委員】 公務員は地域でしか仕事をしないので、地域に還元されやすい。今は公共事業の場合、大手だと域外にお金が出て行くので、昔のように地域経済の起爆剤にならないと思います。元気な高齢者や家庭の中の大卒の主婦など掘り起こしていければと思います。

【委員】 バブルの後に、ヒト、設備、債務の過剰が叫ばれ、民間がその対応に追われてきました。行政にも遅れて影響が来ている、難しい時期だと思います。

民間企業でもパートを正職員で採用という動きがありますが、いきなり正職員で採用するよりこのようなお見合いしながらの採用というルートづくりが大事なのではと思います。

p.9 ネーミングライツ導入の検討について、対象を広げるのはよいですが、本来予定していたスポーツ施設へのネーミングライツ導入が埋没して行方知れずになることがないようにきちっと記載しておく必要があると思います。

【部会長】 私も同感です。改訂案の改革内容には「スポーツ施設等の」とありますが、改革項目として残しておいたほうがいいと思います。

【事務局】 工夫してみたいと思います。

【委員】 目標自体、計画自体を書き換えることが必要でしょうか。状況が変わったのであれば、進行管理の中できちんと説明ができればよい場合もあるのではと思います。状況が変わってこれだけの成果になったということを説明すればよいのではということです。

確実にできることだけを積み上げて目標にするといったことがこの改訂案を通して見受けられる気がします。目標とは本来そのようなものではないと思います。できることの積み上げではなく、何をすべきか、どこを目指すべきか、ということから目標設定していくことが必要です。

【事務局】 目標を甘くするために改訂するのではないので、改訂の基準を決めて進めたいと思います。改訂の本来の目的は、目標を変えることなく、社会情勢の変化に応じて新たな項目を追加するといったことなので、試行錯誤しながら進めてまいります。

【部会長】 目標を達成するインセンティブがないです。達成できなかつたらムチが待っている。そこを直さない限り、委員の御発言にありましたようにできることの積み上げを目標にすることはなかなか避けられないように思います。

ところで、p.8について児童ホームについては「公立」より「公設」の語感がしっくりくるように思います。

【事務局】 現在は学校内での直営となっています。改訂に当たっては担当課にも確認します。ちなみに、委託した場合、試算では直営より割高になってしまうようです。

【部会長】 改訂案に関する御意見は他にありますでしょうか。なければ議事2はここまでとします。

―意見等なし―

議事(3) その他

【部会長】 それでは議事(3)その他へ移ります。

各委員から何かございますか。なければ事務局から連絡事項をお願いします。
―意見等なし―

連絡事項

【行政経営課長】 市長報告会は、市長と部会長の日程調整の上開催したい。日程が整ったら委員に御報告しますので、御都合があれば御出席いただきたいと思います。

また、今回が本年度最後の行革推進専門部会です。次年度の予定についてはできるだけ早い時期に日程調整させていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

最後に、私事となりますが、政策部長と私は本年3月で定年となります。大変お世話になりました。

【部会長】 それでは本日は以上で終わります。行政経営課長も言われましたが、今回が本年度最後の会議となります。6回にわたる会議では不慣れな点もあったかと思いますが、一年間ありがとうございました。

―閉会―