

令和7年度第2回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和7年9月1日(月) 午後1時28分から午後3時53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(欠席)、茅野委員、田村委員、足立(昌)委員、西尾委員、其田委員、松原委員(欠席)、足立(文)委員、石井委員(欠席)
	事務局	行政経営課長、同課課長代理及び担当
	関係課	デジタル推進課長、同課課長代理及び担当 人事課長、同課研修・健康管理担当課長、同課課長代理
4 議題	(1) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価(柱1及び柱2)について (2) 第2期はだの行政サービス改革基本方針等について	
5 配付資料	次第 資料1 はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価(柱1及び柱2)について 資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画 進行管理シート(柱1及び柱2)について 資料3 第2期はだの行政サービス改革基本方針(案) 参考 第1回行財政調査会における委員からの主な御意見について	

13:28～

◆開会

- ・配付資料の確認
- ・出席委員数(7名/10名)及び会議成立の報告

◆関係課職員紹介

◆坂野会長あいさつ  
(略)

◆議事録署名委員の確認

13:32～

◆議事(1) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価(柱1及び柱2)について

◇柱1に係る審議

- ・事務局から議事(柱1)に係る説明(資料1及び2)

		(主な質疑)	
会	長	質問:「e-k a n a g a w a 電子申請システム」は、どのようなものか。	
デジタル推進課		答:「e-k a n a g a w a 電子申請システム」は、神奈川県が運用するシステムで、いわゆる割り勘効果で安く利用する取組として、県内のほとんどの自治体が参加して、同じシステムを利用している。	
会	長	質問:このようなサービスの中に、秦野市向けのプログラムはあるか。	
デジタル推進課		答:本市では、電子申請システムのほかに、「施設予約システム」も利用しており、公共施設利用に当たって、ネットからの予約や抽選の申込みなどが出来るものである。なるべく、自治体共通のもので割り勘効果が得られるような、広域のシステムを積極的に利用していきたいと考えている。また、国全体では、システムの共同利用について、県単位や周辺の自治体単位でどんどん進めていくようにという方向性もあるところ。	
委	員	質問:県との関わりの中で、秦野市が主導するものはあるか。	
デジタル推進課		答:システムの標準化対応については、国が定めた仕様に沿ったシステムでの運用になっている。また、そのシステムは、ガバメントクラウドという国が用意したクラウドシステム上で運用できるよう、現在、構築を進めているところであり、来年1月からの稼働を予定している。ガバメントクラウドという、システムを共同利用する形となるが、本市が個別に責任と権限を持っている。	
委	員	意見:DX化については、民間企業では失敗している企業も多い中、成功している事例では、仕事そのものの見直しをして、迷ったら一旦止めて、今ある仕事をゼロベースに戻して、AI等の利用をどのように設計していくかを考えている。そうした点を少し参考にさせていただきたいと思う。	
事	務	局	答:次期計画では、フロントヤード改革あるいはバックヤード改革ということで取組を進めるが、今までどおりの業務の流れをデジタル化するだけでなく、トータルとして、市民サービスが向上しながらも、事務効率も上がっていくというように取り組み、関係各課等とともに進めていきたいと考えている。
会	長	意見:RPAの活用は、どちらかというと、既存の業務をノーコードで	

	<p>自動化していくということで、根本的な業務改善のことはあまり考えていないように思う。一方、ChatGPTを利用して、簡単な文書作成やアイデア出しなど、既存の業務をAIが担う部分がある。既存のものを効率化することと、新しくDX化を進めていくことと、二つのプロセスが同時並行的にあるのだと思うが、限られた人材の中で、どのようなウエイトで進めていくのか。</p>
デジタル推進課	<p>答：RPAの活用に関しては、確かに、実際の業務や現実にある部分に関して、どのように自動化させるかという考え方であるが、RPAの導入に当たっては、業務のフローを見直すことも含めて進めており、単純にその業務を単にRPAに置き換えるわけではない。一方で、ChatGPTについては、現状では、アイデア出しや文書作成での運用に留まり、あるいは、Excelのマクロなどプログラムの補助を扱っている。</p>
会長	<p>意見：窓口業務の対応もそうだが、ChatGPTなどAIを利用して人が楽になっていくと思う。1年ではそれほど変わらないかもしれないが、5年あればかなり変わるのではないかと思う。</p>
委員	<p>意見：ChatGPTが市役所で一番役に立つのは、答弁書の作成ではないかと思う。費用と機密性の問題はあと思うが、ChatGPTに過去の答弁内容を読み込ませて答弁書を作成すれば、職員の手間は、数値のチェックだけになると思う。</p> <p>意見：RPAの活用による効果として業務削減時間をどう表明していくか難しいところだと思う。大幅な削減時間数が出ると、職員を何人か減らせるという話に直結するため、慎重に効果を示すべきだと思う。特に、業務削減時間数に職員給与平均単価をかけて効果額を出すことを、どのように理解すれば良いか分からない。一方で、新規の業務に対応するためや、より精緻な行政サービスが提供できるように職員を振り向けるという部分もあって、市民の方にも納得できるような内容にしておかないといけないと思う。削減時間とその効果をどのように市民へ還元するのか。</p>
デジタル推進課	<p>答：RPAの大幅な業務削減時間数を生み出している業務は、小中学校の施設の利用について、従来は鍵の貸し出しや予約の情報を管理していたが、これをシステムで管理する仕組みに変え、電子錠を導入した。施設を予約した者に鍵情報を送付するため、施設予約システムの情報を電子錠システムに登録する作業が必要となり、その部分をRPA化したところ。実際には業務が発生していない、新たに本来発生するはずであつ</p>

		た業務に対して時間削減を図ったもの。	
会	長	意見：本来のコア業務ではない部分の時間削減が図られたことにより、コア業務に専念でき、業務の質が高くなることが期待されるのだと思う。一方で、削減時間数が大きく増えてくると、その分だけコア業務に専念することで、実際にクオリティにどの程度影響しているのかということが問われるのだと思う。先ほどの説明にあったとおり、RPAの活用により大幅な時間削減が図られたものが今までにない業務だということは、質の改革というところに重点を置いて、実際は費用的な部分は何も変わらないということだと思う。	
委	員	意見：人件費の削減効果は、除いた方が良いのではないか。	
事	務	局	答：数字の捉え方を考える必要はあると思うが、デジタル化等を進める上で予算が莫大にかかる中、効果額が出ないことに対して、庁内でも異論があるところ。今後、フロントヤード改革の中で、デジタル化等により窓口の職員数が削減できるなど、そうした部分は、効果額として見込むことができると考える。実際に量的な削減に繋がった部分については、効果として把握し示していきたいと考える。
委	員	意見：おそらく最終的には職員数が減っていくと思うが、そうした費用対効果の見通しを持って、費用をかけていく必要があると思う。	
事	務	局	答：人を削減するためのデジタル化ではなく、今後の人口減少、生産年齢人口の減少に備えて、今からデジタル化を進めていくという取組の中で、あらかじめこれだけ減らせるというところを出すことが難しいと考える。例えば、窓口に予約システムを導入することで、これまではピーク時を見込んで人員配置していたところが、ある程度、利用者数の平準化がなされ、それに対応できるような人員配置とし、その分の削減が見込めると思う。行政経営課では、定員管理を行う上で、毎年度、組織内でヒアリングを実施しているため、その中で、しっかりと捉えたいと考える。
委	員	意見：そうすると、やはりそれぞれの組織のビジョンを作る必要があると思う。秦野市のビジョンを実現するために、それぞれの組織がどこを目指しているのか目標を示し、今後のデジタル化によって、職員数を減らせるように資質を上げていかなければならないと掲げなければ、職員数は減らないと思う。あるいは、職員数を減らすことを含むビジョンを作らないと、市民に対しても職員に対しても説明が難しいと思う。	

事務局	答：全業務に対しては難しいところもあるかもしれないが、今回、デジタル推進課では、ICT活用推進からDX推進という形に計画を見直すこととし、DXというのは、最終的なゴールを見据えて、そこへ向かう一番良いプロセスを生み出していき、正に、現在の業務を壊して、もう一度組み立て直して取り組んでいくという考え方であり、DXの推進は、そういったビジョンを元に、改めて考え直す過程があると思う。
委員	意見：そうした点も踏まえ、示し方については、もう少し考えた方が良いと思う。
委員	意見：業務時間数が削減できたから良いではなく、どのようなビジョンを持っているのか、見せ方が重要だと思う。例えば、現在の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の「柱2職員づくりの改革」の成果指標に、「前向きな行動の頻度が増えたと感じる職員の割合」とあるが、これが非常に低い状態であるのは、おそらく、日常業務に忙殺されている割合が高い状態で、理想と現実のギャップがあつて、それが市の課題のように感じる。ICT化等により時間の削減が出来ても、実際の職員は、日常業務に忙殺されてしまう。このバランスが、非常にいびつな状態になっているのだと思う。そのため、ICT化等による業務時間数の削減によるコスト削減より、システムやツール等を導入する目的や理想の姿を浸透させる方が、より重要だと思う。そうした見せ方に関して工夫が必要だと思う。業務の質がどう改善したのか、職員の動機やモチベーションにどう影響を与えたか、職場におけるウェルビーイングにどう貢献したかというアウトカムにあたる部分が抜けているので、そうした部分が示せると説明もしやすいと思う。
委員	意見：市民そのもののDXの推進について、現在は過渡期になると思うが、そうした中で、誰1人取り残さないアウトリーチが必要で、スマホ教室がその一例だと思うが、人口減少社会の中でも、これが不要となるわけではないので、そうしたところをどのように見せていくか、工夫が出来ると思う。
事務局	答：現在の計画では、「柱1仕事の改革」の成果として「市民満足度の向上」を、「柱2職員づくりの改革」の成果として「前向きな行動ができる職員割合の向上」を考えているが、仕事の改革により、空いた時間が出来て心の余裕が生まれ、市民満足度の高いサービスの提供に繋がり、前向きな行動や考え方ができる職員の割合も高まるというようにリンク出来ると良いが、その部分が上手くリンクしていないため、課題であると

		考える。
委	員	意見：これまでも行財政調査会で意見しているところだが、これからの行財政改革の目標は、いくら減らすのかという考え方から、どう質が向上したかという部分の目標設定が重要であると思う。ICT等の活用により、その結果、何が生まれてくるのか、市民サービスにどのように影響するかを示すことで、職員にも市民にも理解されるものになると思う。
委	員	意見：アウトカムの解像度を高める必要があると思う。何となく削減した時間数を使って質が上がるということを全体として示すより、具体的に、削減出来た時間をどのように使い、どのような効果があったのか、分かりやすく伝える必要があると思う。
会	長	意見：窓口業務改革あるいは基幹業務の標準化に向けた取組等は順調に進んでいると感じるが、データの活用の取組については気になるところ。取組が進まない要因として、データ化することによって何を実現しようとしているのかという姿が見えないことが関係しているのかもしれない。自治体が保有する一番価値のある情報は、住民基本台帳とレセプト情報だと思う。例えば、レセプト情報を利用し、ナッジ理論を取り入れて、健康保険の受診率を向上させるというような民間企業のサービスもある。そうしたデータの活用に当たっては、デジタル推進課に全てを背負わせてしまうのは、無理があるように思う。企業側からのデータ活用をアプローチしてもらえよう体制にしていかないと、なかなか進まないように思う。
委	員	意見：資料の作り方について、元々設定した目標に対してどうかという説明がなく、実施した取組についての説明で終わってしまっている。また、行革を通じて目標設定し管理して行っていることと、主管課で計画立てて行っていることが、分断されているように見える。目標に対してどれだけの効果があり、課題があるかということを説明していただきたい。改革の柱ごとに大きな項目があって、こういう活動をしたということは、アウトプットなり活動量の指標がつけることが出来るが、その柱ごとに、それだけの活動を行った結果として、どのようなアウトカムがあったか、フォーマットに落とし込んで、全てそうした形にした方が分かりやすいと思う。データはそろっているため、もう少し、そのフォーマットをはっきりさせて、作り変えていくと良いと思う。アウトカムの部分が少し足りていないと思うので、次期計画の進行管理に当たって考えていただきたい。

会	長	意見：アウトプットは取組ごと、アウトカムは改革の柱ごとになり、そのフォーマットを分かりやすくし、要素として足りていないと思われるアウトカムの部分について、指標の設定をよく考える必要があると思う。	
		◇評価区分の決定 <ul style="list-style-type: none"> <li>・1-1の評価区分については、Aの継続推進とする。</li> <li>・1-2の評価区分については、Aの継続推進とする。</li> <li>・評価意見は第5回会議において精査することとする</li> </ul>	
		◆デジタル推進課退室	
14：32～		◇柱2に係る審議 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局から議事（柱2）に係る説明（資料1及び2）</li> </ul>	
		（主な質疑）	
会	長	質問：「2-1-1. 職員の意識改革」の指標としている「管理職になりたいと思う」と回答する比率の向上について、以前に行財政調査会でも話したが、民間企業では、アンケートで職員満足度調査を行った際に、仕事にやりがいを感じてもらふことや、事前に管理職の職務内容が分かることややりがいのあることを理解して、管理職になりたいと思う割合が増えるという調査結果があったが、それに類することが、市長との対話の会にもあるかもしれない。市長との対話の会の参加者人数はどの程度か。	
人	事	課	答：管理職になる前の7部研修となるため、参加者数は20人から30人程度参加した。
委	員	意見：職員アンケートの設計に当たっては、何故そのような結果となるのか原因が分析できるように、項目を設定する必要がある。調査するからには、その調査の結果を生かせるように、しっかりと要因を分析する必要があると思う。	
委	員	質問：ここ数年の自己評価理由として、「OJTマニュアルを生かし、職場内研修を行う」とあるが、職員の意識の底上げがなされているのか。	
人	事	課	答：OJTの実施が職員の意識醸成に、どの程度、寄与しているか分析できていないが、令和5年度から人事評価制度を見直し、メリハリをつけた評価となるように加算割合の点数を下げたことで、課長代理級や課長級の職員も人事評価において加算され、給与が上がる形となった。特に、本市の課長代理級職員は、一般職職員と課長級職員との間で、他

		市では、係長職としているところが多い。平日の時間外勤務や休日出勤等の場合には、時間外勤務手当が支給されるものだが、本市は管理職手当で対応しているところ。しかし、近年は、線状降水帯の多発など風水害時の対応が増えており、そうした部分を人事評価のプラス加算で補う部分もある。	
委	員	意見：実際に、アンケート結果について、その本人に理由を直接聞いて、要因を確かめることが一番早いかもしれない。	
人	事	課	答：アンケートの項目や結果の分析等については、今後、見直したい。
委	員	意見：労働条件よりも、そもそも仕事が面白くない、仕事に意味や意義を感じられないという理由が、モチベーションの低下に影響していると思う。本来は、市民のために働いているということだと思うが、自分の仕事そのものが、市民の役に立っているという実感が持てない、処理業務を行っているだけというような状態ではないかと思う。その理由の一つとして考えられるのは、市民からの声が職員に届きにくいのではないかと思う。自治体では、大きな問題として、若手や中堅の職員がどんどん辞めているという状況があると思う。市民のためになる仕事をしていくことについて、全庁的に議論して、マネジメントしていく必要があると思う。	
人	事	課	答：本市でも同様の状況があつて、30代後半から40代の職員が組織での一番の核になって欲しいところで、退職が増えているような状況があるため、試行錯誤しながら、何か取組をしていきたいと考えている。
委	員	意見：郷土愛というものがテーマの1つになると思う。例えば、子供の頃から、地域の歴史に触れ、郷土愛や地域への誇りのようなものを養っていくことが重要だと思う。	
人	事	課	答：現在は、新採用職員研修で取組を行っている。入庁後の約1か月間に渡る研修の最後に、秦野市内を散策し、秦野の魅力をプレゼンするというもので、コミュニケーションを深める意味でも効果があり、そうした楽しみも含めて、今後も機会を作りたいと考える。ある程度の年次の職員に対しても、秦野市をもう一度見つめ直す機会や研修を考えたいと思う。
会	長	意見：従来の自治体としてやらなければならない研修と、探究型の研修を行って、職員のアイデンティティやモチベーションを高めることに繋	

げていくことが大切だと思う。そのやり方として、問題発見型で、地域幸福度や職員満足度を高める要因は何か、課題を設定することや、水や緑をテーマにした自主的な活動を通じて、秦野市のリソースとして魅力のあるものは何か探求するような、リソースインプット型の研修も有効だと思う。また、次世代育成アカデミーのような秦野市の政策研究について、出版物としてまとめると良いと思う。そうした秦野市の政策研究の蓄積から、歴史や現状を学び、職員自身が、これからの秦野市に必要なことを考えられるようになると良いと思う。

委員 意見：問題意識を持って、その問題に対して、エビデンスを持って語れることが出来ると良いと思う。そうしたものの1つが、次世代育成アカデミーの政策研究であるが、毎年度実施した政策研究内容が分断されているため、先ほどのお話にあったように、例えば、10周年として取りまとめて冊子にするなど、まとめると良いと思う。

会長 意見：その際には、AIで文章化しまとめると、手間が少ないと思う。

委員 意見：次世代育成アカデミーは、とても良い取組だと思うが、その指標が、「政策提言発表会で良かったと回答する比率」という満足度としているため、受講によって、職員の意識や行動の変容にどのような影響を与えたかという点に注目した方が良いと思う。例えば、自分の提言した政策を実現してみたいと思うかアンケートを実施するなど、そうした改革の意識が、様々に汎用されるような仕組みになると良いと思う。

質問：次世代育成アカデミーで提言されたものは、実現に向かって進むような形になっているか。

人事課 答：政策提言されたものを実現していく流れが、一番の理想ではあるが、実現するための人事配置という部分に高いハードルがある。過去には、提案者をその提案が実現できる所管の課長代理のポストに配置した例が、2、3例ほどある。

委員 意見：制度間の連携のようなものがあって、所管課において、次年度の実現化に向けて検討していくような繋げ方を考えると良いと思う。こうした取組が、職員の前向きな気持ちに繋がる効果があるとするならば、もう少し対象を広げ、対象者数を増やして、庁内全体の意識が高まるような形を検討すると良いと思う。

委員 意見：自治体の中には、庁内にシンクタンク機能を持つところもある。

		自治体の規模や職員数の問題で難しいかもしれないが、例えば、週の半分はそのような部署で調査研究を行い、所属する部署の仕事は会計年度任用職員に任せるといったようなやり方も可能性としてあると思う。	
会	長	意見：本市が東海大学生と連携してスマートフォン教室を開催しているように、業務に関わる部分について、大学と連携することも出来ると思う。例えば、政策研究テーマで大学の教授や生徒をマッチングして一緒に政策研究を行い、自治体学会で報告している自治体もある。	
		◇評価区分の決定 ・2-1の評価区分については、Bの要改善とする。 ・評価意見は第5回会議において精査することとする	
		◆人事課退室	
	15：09～	◆議事(2) 第2期はだの行政サービス改革基本方針等について ・事務局から議事(2)に係る説明(資料3及び参考)	
委	員	質問：資料3の13ページの「柱4公共施設の改革」について、取組の方向性の最後に、「利用者負担の公平性」とあるが、難しい表現だと思う。この場合は、受益者負担と同義なのか、あるいは考え方が違うのか。	
事	務	局	答：受益者負担という意味である。取組の方向性としては、コロナ禍では難しかったが、社会経済情勢が安定してきた段階となった中で、改めて公共施設の使用料などを試算し、公費負担と施設使用料とのバランスを考えて進めたい。
委	員	意見：その場合には、政策目標をどこに向けて設定するかが重要であると思う。例えば、学校での水泳授業が必要で、学校全てにプールを建設したけれど、コスト的に見合わないため、プール授業を廃止する自治体もあって、一方で、民間の施設で水泳授業をしたり、学校のプールを維持したり、市営のプールを無料にしたりという考え方があって、基本的な考え方が自治体によっても全く違ってきている。秦野市では、市が水泳施設を供給するのか、あるいは、そうした民間の施設を誘致するのか、様々な考え方があつた。そうした政策目標は施設ごとに異なり、この点を踏まえて、施設使用料を考えることが非常に重要であると思う。	
事	務	局	答：学校の授業としてのプールの在り方については、民間の水泳施設や市営プールの活用も踏まえ、教育委員会で検討している。高齢者や子ども

		<p>もの施設利用料をどのように見直すかという点では、政策的には、高齢者の健康寿命を延ばす取組や子育て応援の取組である部分もあって、そのバランスをどのように捉えていくか、非常に大きな課題だと思う。その点も踏まえて、検討が必要だと認識している。</p>	
会	長	<p>意見：負担の公平性の問題と、シビル・ミニマムのような権利とサービス水準の問題、サービスの提供の仕方としての官民共同の話が複雑に絡み合っていて、文章にするのが難しいように思う。</p>	
委	員	<p>意見：施設建設を考える際には、必ずPPP/PFIを検証しなければ前に進められない状況があって、既存施設でそのバランスを考えるときにも、PPPの原則を踏まえながら進めないと、なかなか難しい時代に入っていると思う。先ほどのお話にあることは、新規施設だけでなく、既存の施設についても認められるものである。</p>	
委	員	<p>意見：資料3の12ページ「柱3担い手をつくる改革」の「民間に委ねるものは委ね、さらなる公民連携を推進すること」の部分について、表現を変えた方が良いという意見ではないが、指定管理者制度の導入など、自治体や関連団体が直接行っていたものを民間の事業者へ依頼する上で、発注者側の役割も変わっており、どのような形で発注するか、その後のモニタリングなど、仕組みを合わせてセットで考えていく必要があると思う。民間事業者へ任せられたものを再度自治体に戻すことは難しいと思うため、いかに民間事業者の知恵を引き出しながら、良いサービスをより安い金額の中で、効果的に提供してもらえるか、一定の緊張感を持って良いパートナーシップを結んでいかなければならないと思う。そうしたことが、今後、重要になると思う。</p>	
事	務	局	<p>答：指定管理者制度について導入して実感したことは、市が伴走しながら、事業者と一緒に、目指す姿を共有して運営していくことが重要であり、そうした部分を意識しながら進めているところ。委託の部分でも、そうした部分が必要だと感じている。技能労務職の仕事については、これまで委託化を進め、職員数も大きく減って、完全委託に差し掛かっているが、業務によって順調なところとそうでないものがあるため、どこまで委託化を進めるか注意が必要だと認識している。</p>
会	長	<p>意見：こうした話は、多様な市民ニーズに応えられる組織執行体制を作っているところで、かなり含みがあるものだと思う。ブレイクダウンして敢えて書く必要はないかもしれないが、こうした議論があったことについては、記録に留めておくが良いと思う。</p>	

委

員

意見：以前にも意見したところだが、「縮充社会」という言葉が、少し古いイメージである。15年前あるいは20年前頃から出てきた言葉で、当時は話題になったと思うが、その後はあまり聞かない言葉だと思う。今回の計画では、「柱1仕事の改革」でも「ウェルビーイング」という新しい言葉が使われているため、ウェルビーイングを目指した行財政改革とした方が、新たな取組を行うことにもスムーズに繋がると思う。

意見：資料3の8ページで、基本的な考え方が述べられているが、読む度に気になるところが、「質の改革を量の改革につなげる視点を持って、その両方を強化し」ということで、これまで量の改革を進めてきたけれど、それだけではなく、質の改革を進めていくということで、「縮充社会」に繋げるものが、その逆のことが書かれているように見える。この文章の流れが良くないと思う。量の改革をしっかり行い、量の改革だけでなく、質も高めていく改革も行っていくということが文章の流れにあると思うが、その後、再度、質の改革を量の改革に繋げるとするのは、縮めるのか、質を高めるのか、どちらか分からない表現となっている。文章の構成を考えた方が良くと思う。

意見：資料3の2ページと15ページに、「活動指標（アクティビティ）」と書いてあるが、アクティビティというのは、活動を表す言葉で、そのアクティビティの活動量を示す指標とはアウトプットという言葉の使い方が一般的であるため、定義を確かめて、用語の整理をした方が良く思う。

事 務 局

答：「縮充社会」という表現は、本市の最上位計画となる総合計画の10年間の基本計画の中にあるもので、引き続き、総合計画に合わせて使用していくことを考えている。質と量の両面の改革の部分については、現在の計画では、今までの量の改革から、質の改革に向けて取り組んでいこうという5年間の計画としたが、やはり量的なところを捉えていく必要があるということで、その部分については、庁内でも多数の意見が出て来ており、効果額を把握することが分かりやすいという流れがある。さらに、令和8年度からの計画期間5年間となる総合計画後期基本計画の策定に当たって、財政課で今後の20年間の財政推計を行っているが、これまでに見たことのないような財源不足が見込まれることから、行財政改革を所管する立場として、財源不足を意識した取組を進めていく必要があるところ。文章の流れについては、御指摘を踏まえて、検討したい。

会	長	意見：質の改革と量の改革が、循環的に、スパイラルアップしていくというような表現であれば、質の改革と量の改革のどちらが先かということもなく、取組に合っていると思う。	
委	員	意見：そうした場合に、市民と行政を対極的に捉えるわけではないが、役割分担の問題に踏み込むことが必要である。ここまでは市が行うので、ここからは市民や地域が行うというような、役割分担の見直しが財政的な問題からも必要であると思う。	
事	務	局	意見：次の5年間の計画の中で、担い手の改革でいえば、防災という視点で、災害時の地域の担い手不足というところが、非常に大きな課題なっている。そうした点からも地域の在り方について考える必要がある。そうすると、地域でやるべきことを地域の方にやってもらうには、今のやり方では実現できないということで、もう少し、行政が地域コミュニティに対して、どのようなサポートが出来るのかということを考えて実践してから、さらに地域との役割分担について考えることが必要であると思う。そうした点を踏まえ、次の計画の担い手の改革の目玉となる取組として、地域コミュニティの活性化を進めていきたいと考えている。
委	員	意見：地域通貨は、正に行政と地域の人を繋ぐ輪になると思う。秦野市ではOMOTANポイントがあるため、これを上手く機能させることが重要だと思う。	
委	員	意見：先ほどの人手不足の話にもあるように、これからは、最適なやり方をダイナミックに作っていくこと、職員1人1人の能力を上げていくことが必要であると思う。職員全員が、その課題に向かって考え、作り出していくことを組織として行っていくことが大切で、資料3の11ページに書かれていることをもう少し具体的に表現すべきだと思う。そうすると、8ページの「縮充社会」というのは、今ある財源や職員数の中で、質を高めてプラマイゼロにするということだと思うが、それよりも、限られた財源や職員数を乗り越えて、真に必要な行政サービスの質を圧倒的に高めて、市民の暮らしやすさや幸福を実現するというような表現になると思う。今後は、様々な制約がある中で、そうした制約を乗り越えて、更に高いものを目指すのだとすると、明るいイメージになって良いと思う。	
事	務	局	答：先ほどの地域コミュニティの部分について、今後、庁内プロジェクトとして関係課等と一緒に、行政としてどのような支援が必要かを考え合わせた上で、地域の特性ごとに実践していきたいと考えているが、い

		ただいた御意見は、全体的にこうした部分にも繋がってくるように思う。
委 員		意見：職員全員からアイデアを募集して、全員で考えて取り組めるような形は良いと思う。
事 務 局		答：そうした取組では、本市では、職員提案を実施しており、1人1件の応募を目標に、昨年度は500件以上の応募があった。こうした取組も、職員の前向きな機運を高め、職員づくりという部分に繋がっていると考えます。
会 長		意見：「縮充社会」という表現を変えずに、これを生かした表現とするならば、「真に必要な行政サービス」は、「真に幸福な社会を実現する」ということだと思ふ。そのために、新しいサービスややり方を考えていくとすると、やはり、様々な制約や条件を乗り越えて、何か新しいものを皆で作りに出していくというところが、真に必要な行政サービスというところに対応していると思ふ。
事 務 局		答：表現について精査したい。
		◆議事(3) その他 － 質疑等なし －
		◆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 : 53		◆閉会