

令和7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7年10月27日(月)午後1時17分から午後3時33分まで	
2 開催場所	秦野市役所西庁舎3階大会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員(オンライン)、茅野委員、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(オンライン)、足立(文)委員(オンライン)、石井委員
	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) 第3期秦野市定員最適化計画(案)について (3) 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 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 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6年度評価報告書(案) 資料3 第3期秦野市定員最適化計画(案) 資料4 第2期はだの行政サービス改革基本方針 実行計画(骨子案)	

13:17~

◆開会

- ・配付資料の確認
- ・出席委員数(10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

◆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

13:21~

総合政策課

- ・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 －
13：31～	総合政策課	・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27ページまで))
13：41～	会長	(主な質疑) 意見：報告書のフォーマットや評価方法はよくできている印象だが、各事業におけるKPIとKGIとの関係は改善の余地がある。
	会長	意見：基本目標1「健康で安心して暮らせるプロジェクト」のうち、森林整備では、取組が遅れた理由として、「当初整備を予定していた森林所有者が整備を実施できなくなったため」と記載されている。土地所有者との、整備に係る契約に拘束力がなく、市の裁量によらない部分が多いかもしれないが、事業が遅れた原因の分析と、どのように目標を達成するか検討する必要がある。
	総合政策課	答：森林所有者である民間事業者と森林組合に対して、市が補助金による支援を行っているが、マンパワーや人員体制等に課題があると聞いている。指摘のとおり、市の裁量によらない指標が設定されているため、事業者への働きかけを行うとともに、指標の設定について検討する必要がある。
	会長	意見：市として積極的に森林整備を進めるのであれば、補助金額や契約先を見直す必要がある。
	会長	意見：「植樹祭、下草刈、県民参加の森林づくりなど森林整備事業への市民参加数」は、参加者の意思によるため、市がコントロールできないことは分かるが、指標の設定段階で、実施場所のキャパシティによってどの程度参加者が集まるか目途がついたのではないかと。
	総合政策課	答：実施場所の選定は、計画のスタート当初でどの程度、具体的に決められていたのか、キャパシティ等を見越していたのか、これらが不明確であるため、事業の進捗に遅れが生じている可能性がある。
	会長	意見：原因を調べて来年度の目標達成につなげてほしい。
	委員	意見：目標を達成できなかった理由を外部環境に求めるのではなく、内部でどのように取組を進めれば、目標を達成できたかを考えて今後にかかしてほしい。

委員	意見：所有者が整備を実施できなくなった段階で、目標値そのものが課題となってしまったため、その段階で、目標の立て直し等の検討が必要であったと思う。
会長	意見：現在の事業者との契約で整備が難しいのであれば、他事業者の選定や目標値の増減等を検討していただきたい。
委員	意見：令和6年度の目標と実績に差がある取組については、目標の設定理由と、取組遅延の原因を考える必要がある。
会長	意見：例えば、契約年度ごとに「どれだけの森林面積を整備するか」という目標が定められている場合、活動量は契約率で評価できると考える。ある年度だけ整備面積の目標が大きく増えるのは、その年度の契約内容が変わるためであり、理解できる。KPIとして設定するアウトプットは、契約が実際に履行され、整備が完了した面積で評価できる。他の指標も同様に、「活動量」と「アウトプット」の関係で整理できるはずである。植樹祭や下草刈り、県民参加の森林づくりなど、市民参加型の事業であれば、「活動量」は開催回数となる。KPIである参加者数が少ない場合でも、開催回数という活動量が示されていれば、「やるべきことは実施したうえで外部要因が影響した」など、原因分析がしやすくなる。この考え方は、昨年度から指摘されている「ロジック分析」での確認とも関連していると思う。
委員	意見：水源の森林づくりは、非常に難しい事業だと感じている。公有林はほとんどなく、私有林が点在し、1本の樹木に対して何十人もの地権者がいる場合もある。整備には地権者の承諾が必要であり、その交渉が大きな課題となる。この事業は、自然環境補助金の時代から一貫して難しいものであったが、整備しなければ山が荒れ、水源にも悪影響が出る。そのため本市としては非常に重要な事業として位置付け、KPIを設定して取り組んでいるのだと思う。事業の進め方は様々工夫されているが、最終的には所有者の行動が変わらなければ前に進まない。地権者との話し合いを丁寧に重ねなければ、整備は進みにくい。令和5年度は約20ha整備が進んだものの、令和6年度は数haにとどまっており、今後進めるには「地権者とどう合意を形成するか」が鍵になると考える。次期総合計画をつくる際にも、本事業は重要であり、指標の捉え方を再検討する必要がある。「実際に整備が完了した面積」で捉えるのか、「整備に向けた契約が成立した段階」を評価するのか、努力が反映される形で数値管理をしないと、実態に合わない指標になってしまう。既に取り組める場

		所にはほぼ着手し、残されているのは困難な箇所ばかりになっている可能性がある。このままでは、努力と成果が数値に結びつきにくくなるため、指標の捉え方を見直すべきだと考える。
会	長	意見：地権者が複雑に絡み合うと難しいことが分かった。次期計画の課題として考えていただきたい。
委	員	意見：森林の整備に当たっては、森林環境譲与税を有効活用するべきだと思う。
委	員	意見：お金があつて人手がなくて進まないということもあると思う。
会	長	意見：取組が進まなかった原因をしっかりと把握して、現状をどのように突破していくのか、考えていただきたい。また、令和7年度の評価でどこまで反映できるか分からないが、次期総合計画の全体を考えるうえで、上手く反映できるようにしていただきたい。
委	員	意見：報告書における「取組が遅れている理由」の欄の書き方について、森林所有者が整備できなくなったためというだけでは、市民からの理解が得られないと思う。踏み込んだ事情を書く必要があり、今回から書き方を改めた方が良くと思う。
会	長	意見：基本目標1「健康で安心して暮らせるプロジェクト」では、KGIとして犯罪認知件数を指標としているが、KPIでは犯罪と直結しているものではなく、管理不全空家の改善割合が間接的に影響するのみである。基本目標をみると、防災の側面が強いため、防災に関するものを目標とする方が望ましいと思う。リーディングプロジェクトの構成として、目標を第一に据え、その下に各プロジェクトがあるというより、重点プロジェクトを整理してまとめている印象がある。KGIとKPIの不整合について、次期総合計画の策定に当たっては見直した方が良くと思う。
委	員	意見：厳しい御意見もあるかと思うが、全体としては、概ね順調に進んでいるという評価で良いと思う。KPIやKGIに関する課題については、委員の方々の御意見のとおりだと思う。秦野市の財務状況や実施計画との関係で、様々な問題が生じて進捗が遅れることがあるかもしれないが、これらの理由を、報告書内で書き加えると分かりやすいと思う。

－ 基本目標1及び2の外部評価：市の評価は「妥当である」－

14 : 03～	<p>・議事(1)に係る説明(資料2の基本目標3及び4(28ページから42ページまで))</p>
委員	<p>(主な質疑)</p> <p>意見：基本目標3「小田急線4駅周辺のにぎわい創造プロジェクト」における取組「鶴巻温泉の年間観光客数」と、「弘法の里湯の年間利用者数」が順調に伸びているので、駅や、その周辺の観光施設には誘客できているようだが、それ以外の施設等に係る取組では、ほとんどが「やや遅れている」、あるいは「遅れている」という状況にある。新東名の整備が遅れていることもあるが、せつかく鶴巻温泉駅周辺に観光客を呼び込んでいるのに、市の打ち出す「緑」に係る施策と上手く連携できていない印象がある。KPIの評価について意見はないが、どのように連携させていくか、そして連携する視点をどのように総合計画に組み込むかを考える必要があると思う。</p>
委員	<p>意見：空き店舗活用の取組について、制度条件の厳しさから出店が伸び悩み、D評価(数値目標の達成率が50%未満)となっている点について、例えば、草加市では、「そうかりノベーションまちづくり」を行政主導で行っており、市役所が伴走支援しながら、企業やNPO、学生などを巻き込んで、古い建物をリノベーションし様々な人が集まる空間に変えていく取組で、既に12店舗が開業し、観光資源にもなっており、観光マップにも掲載されている。取組を主導した職員は、公務員アワードも受賞している。スモールリノベーションという形で、どんどん空き店舗をリノベーションして活用するといった取組を秦野市でも行うことができれば、商店街のにぎわいに繋がると思う。</p>
会長	<p>質問：行政が制度を用意し申請を待つのではなく、行政が積極的に関わっていくことが必要だという御意見だと思う。他市の事例も参考となるが、秦野市には、はだの魅力づくり推進課が、魅力ある拠点をネットワークで繋げる「表丹沢魅力づくり構想」を策定しているが、それが上手くいっていないのか、あるいは、上手くいっているけれど指標に表れないのか、どのような状況か。</p>
総合政策課	<p>答：表丹沢の魅力づくり構想に基づき、弘法山の周辺整備として、鶴巻温泉駅、東海大学前駅、秦野駅の3駅周辺の魅力向上を図りながら、点在した拠点を繋ぐという取組を進めている。令和8年度以降の次期総合計画に向けては、これらの取組を強化し、リーディングプロジェクトとして位置付けて進めていきたいと考えている。</p>

委員	意見：ぜひそうした方向で取組を進めていただきたい。
会長	意見：市が積極的にプロデュースして商店街を魅力ある場所とすることで、駅間のネットワークに広がり生まれるため、一緒に検討していただきたい。
総合政策課	意見：駅周辺のにぎわい創造は、最重要施策の一つとなる。学生や企業と連携のうえ、産官学連携で担当課にも働きかけて取組を進めていきたい。
委員	意見：「商店街区域内の新規開業店舗数」について、目標5件に対する1件の実績をもって評価するのは難しいと思う。大都市では行政が制度設計すれば、それを活用し開業したい者も多いと思うが、小さい町であれば、行政が具体的に誰かに働きかけないと、目標を達成できない状況があると思う。行政が事業者等を探し、一緒にやっていくという、1歩踏み込んだ進め方が必要だと思う。
委員	意見：表丹沢は、新宿から電車一本とバスでアクセスできる点に強みがあると思う。特に、渋沢丘陵は駅から直接アクセスできて、訪れるハードルが低いというメリットを生かして、リピーターをいかに増やすかが重要と考える。再び訪れたいと思うには、トイレの整備が非常に重要である。例えば、頭高山や震生湖をはじめ、渋沢駅で降りて秦野駅まで周遊するルートでは、トイレの場所をマップに落とし込むなどの取組が考えられる。トイレで困る経験をすると、再び訪れたいと思わないと思う。また、三ノ塔のトイレは冬になると使えなくなるため、冬でも使えるトイレを整備してリピーターを増やすことに繋げていただきたい。それに加えて、OMOTANコインと連携して、登山後にビール1杯をサービスするような企画を行うことで、登山客の消費行動に繋げていただきたい。
会長	意見：指標については、先ほどのロジック分析に当てはめて考えると、商店街区域内の新規開業店舗数を増やすためには、まず「応募がある」ことが前提になる。応募を得るために、広報などで情報発信をしていると思う。しかし、それ以外にも「応募しそうな人を特定して、個別に働きかける」といった活動もセットで行うと、より効果が見込めるのではないか。そうした取り組みの有無が明確になれば、「努力はしているが目標に届かないのはなぜか」「他にどんな方法が考えられるか」といった議論がしやすくなると考える。新規立地や施設再整備企業数の指標につい

		<p>でも同じである。実際に立地してほしい工場などの事業者に対して、どのようにアプローチを行ったのか。その結果、プロモーションを実施できたのか。さらに、その後に応募があり、成果につながったのか。こうした一連のプロセスが大まかに見えるようになっていると、取組の評価や課題の把握がしやすくなると思う。</p>
会	長	<p>意見：観光客数や登山客数はある程度の規模があるのに、地域に還元できていない点が課題だと思う。多くの登山客らが持つ「秦野は行ってそのまま帰る場所」というイメージを変える必要がある。登山以外のプラスアルファを楽しんでもらう、というイメージの転換に係る施策を、次の総合計画に反映させてはどうか。</p> <p>－ 基本目標3及び4の外部評価：市の評価は「妥当である」－</p>
	14：25～	<p>・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(43ページから52ページまで))</p>
	14：28～	<p>(主な質疑)</p>
委	員	<p>意見：全体として順調に進んでいるが、市ホームページへの年間アクセス件数が伸びない一方で、LINEの友だち登録数が増えているという状況がわかる。最近、市から発信するLINEやSNSにより、市民が情報を得られるケースも多いと思うが、そこから情報元となるホームページに繋げる等の工夫により、市民のオンライン手続の利用増が図れるのではないか。</p>
会	長	<p>意見：市のホームページにアクセスするよりも、利便性に勝るLINEの登録者が増えているように思う。</p>
総 合 政 策 課		<p>答：LINEからアクセスできるものとできないものがあるため、担当課と情報共有して取り組みたい。</p>
会	長	<p>意見：LINEは便利だが、登録すると膨大な量の情報が来るので、本当に必要な情報を市民が見なくなる可能性もあると思う。</p>
総 合 政 策 課		<p>答：取得したい情報を選択できるようにはなっているが、利用している市民が細かく設定していないかもしれないため、フォローは必要であると思う。</p>
会	長	<p>質問：「新たな日常創造プロジェクト」はコロナ禍で進められた政策であ</p>

		るが、次期総合計画でも残るものか。
総 合 政 策 課		答：言葉を変えて進めていく予定である。
会 長		意見：他の自治体では上手くいっているか分からないが、リモート勤務が、出勤する体制に戻りつつある中、定着を図る自治体もあって、市民に対してリモート通勤イベントを開催したり、サテライト拠点を市が整備したりするところもある。秦野市では行政の中の情報化がメインになっている印象があるが、市民が新しい生活スタイルを確立するためにはどうすれば良いかも念頭に、情報環境の働きやすさという点も、魅力づくりの要素として、次期総合計画で考えていただきたいと思う。
		－ 基本目標5及び横断プロジェクトの外部評価：市の評価は「妥当である」－
		◆政策部長及び総合政策課退室
14：35～		◆議事(2) 第3期秦野市定員最適化計画(案)について ・事務局から議事(2)に係る説明(資料3)
14：47～	員	質問：職員の定員管理に関しては、どの自治体も苦慮しているところだ と思う。働き方改革が進んできて、残業規制や若年退職者の増加という ような動向がある中で、本市はどのような認識で、定員最適化計画を作 成しているのか。
行 政 経 営 課		答：職員の働く環境が変わってきており、時間外勤務に対する意識も変 わってきている。働き方改革として職員一人ひとりが余裕を持って働く ために、デジタルを上手く活用しながら進めていく必要があると考える。 一方で、デジタル化を進めていくためには、インシヤルコストやランニ ングコストが必要となり、人員を減らすことをしなければ経費がかさむ だけとなるという指摘もあり、バランスを取ることが非常に難しいとこ ろ。また、この社会状況の中ではマンパワーの流動性は止められないと ころもあって、働きやすい、魅力的な職場環境を進めて、人員を確保し て必要があると感じる。
委 員		意見：デジタルツールの活用という中でも、生成A Iをどう使いこなす かということが重要であると思う。特に議会等の答弁資料への活用は非 常に効果があると思う。また、生成A Iを活用することで、相当数の些 末な仕事が減るはずだと思う。

会長 意見：中長期的な視点で考える必要があつて、5年や10年のスパンで考えたときに、どの業務はどのような形でAIに置き換えることができるのかを想定し、どのような業務を人が行う業務として残し、どのような人材を残していくのかということを考える必要があると思う。

会長 意見：若年者の離職の問題について、民間企業では、上司が部下に独立を進めるケースもあると聞くが、これは独立して働きやすさや働きがいを求めることからくるもので、自治体の場合には、働く職員の動機は社会貢献意識が大きいのではないかと思うが、働きがいや生きがいが必要であり、そうした部分を強調していくことも大切だと思う。

委員 意見：仕事の意味を与えていかないと、これからの時代には人を採用できないし、離職にも繋がると思う。特に地方の自治体では、そうした危機に陥っていると思われる。仕事の意義が感じられない背景には、職員が行う日々の業務が、市民生活の役に立っているというリアリティが足りないからではないかと思う。市のビジョンがあつて、そのビジョンを実現するためにKGIやKPIという目標設定を持ちながら、市民の幸福や生きがいに繋がっているという位置づけや意味をリーダーが示していくべきで、これまでのマネジメントを続けることが困難であることを認識する必要があると思う。また、12ページに、職員の能力を高める取組とあるが、能力を高めて生産性を高めていくためにも、仕事に意義を与え、強化することが重要であると思う。
人間でしかできない仕事をよく考える必要があると思う。例えば、消防やサービスの仕事は絶対に人が行う業務として必要であると思う。

事務局 答：この定員最適化計画上は、定員という人数だけをみているような計画となっているが、その中でも、職員の能力を底上げし、職員づくり基本方針とも連携して取り組んでいくことを示しているもの。なお、職員の離職率等については、引き続き、分析を進めていきたいと考える。

委員 意見：民間企業の離職状況を見ると、労働環境が悪いから離職するというよりは、このまま仕事を続けても成長しないことに不安を覚えて離職することも多いようで、そうした部分は、行政にも当てはまるのではないかと思う。

事務局 答：そうした点では、自治体全体で、特に技術職の不足が課題となっている。

委 員	意見：やはり自分の仕事が市民の役に立っているという実感が、全体的に持ちにくいのではないかと思います。
会 長	意見：KPIやKGIというような数値をみている中で思うことは、行政は、直接的に事業を行うのではなく、補助事業のようなセットアップする間接的な仕事を行うのだと思う。委託や協定、あるいはお願いするといった様々な関係の中で、行政はプレーヤーではなく、常に補助役に徹し、農業であれば農家の方、商業であれば商店の方、福祉であれば福祉事業者の方など、対象となる顧客の成長をみて喜ぶような仕事であると思う。そうした中で、どのようにやりがいや生きがいを見出せるのかということだと思う。
事 務 局	答：委員から紹介があった草加市の事例のように、自由な考え方の下で地域の活性化を生み出していく感覚が大事であると思う。そうした部分が発揮できると、公務員としての仕事の楽しさがみえてくるように思う。行政サービス改革の人材育成の部分にも繋がるが、ビジョンを明確にし、どのような姿を目指していくかをみせながら人材育成を行っていく必要があり、具体的な取組に繋げていかなければならないと思う。
会 長	意見：一方で、予算や法律等の様々な制約がある中で、制度で決まっていないことをやっていく職員ばかりでもないように思う。
委 員	意見：草加市の事例を興味深く見守っているが、地方自治体と大学と民間企業、そして市民が連携して、かつ、市役所が主導して事業を進めているということで、主導している若手職員は、非常に生き生きとやりがいを持って、スタートアップのような気持ちで、公務員として働いているように思う。職員自身が公務員アワードを受賞しているため、そうしたモチベーションもあると思うが、実際にリノベーションした物件に様々な人が集まり行事が行われ、観光資源にもなり始めている部分もあって、若い職員が公務員として働くやりがいのある場となっているように感じた。
会 長	意見：そうしたロールモデルとなる職員がいると、職員のやる気にも繋がると思う。
委 員	意見：職員定員の最適化に焦点を当てた計画であるが、人材確保の観点からは、人材の多様性という新たな軸が広がると、より計画に厚みが出るように思う。外国人の方の雇用や女性職員の管理職への登用など、働き方改革を計画の見直しの軸に入れてはどうか。また、先ほど技術職の

話もあったが、最近では公認会計士が市役所で働くこともあり、そういった専門職の方は、プロフェッショナルとしてのアイデンティティが強い
ため、市役所業務全般をゼネラリストのように働くと、アイデンティ
ティが失われ、働きがい失われると思う。そこで、資格手当や職務内
容に専門性を持たせて職務の差別化を行う等が必要であると思う。

事務局 答：御意見は、人事課の計画にも関わる部分なので、人事課と情報共有
し、全体の計画が関連するように取組を進めていきたい。

会長 意見：どこまでこの計画に盛り込むかという問題があると思うので、仕
分けをして進めて欲しい。

事務局 答：計画としては、定員を増やすかあるいは維持するか、減らすかとい
う大きな流れがある中で、本市としては、基本的に定員を維持するとい
う方向性で計画を作成している。ただし、中長期的な視点では、デジタ
ル化も踏まえながら、人口減少や労働力人口も減っていく中で、もう少
し人員を圧縮していくような視点が必要ではあるところ。現状では、特
に人材の確保が1つの大きな課題であり、そのための取組を進めていく
必要があると考える。

会長 意見：そうした点では、定員を維持していくために、先ほどの若手職員
や専門職の離職という課題もある中で、定年引上げと同様に、職員の多
様化や専門化を進めるという方策にも繋がるように思うため、定員管理
から外れる話でもないように思うが、上手くまとめていただきたい。

15：21～ ◆議事(3) 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(3)に係る説明(資料4)
— 説明のみ質疑等は次回会議で行うこととした —

◆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

～15：33 ◆閉会