

令和7年度第5回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和7年11月12日(水) 午前10時から午前11時57分まで	
2 開催場所	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、田村委員(欠席)、足立(昌)委員、西尾委員(欠席)、其田委員(欠席)、松原委員(オンライン)、足立(文)委員、石井委員(欠席)
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理2名、同課担当
	関係課	人事課研修・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評価報告書(案)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	<p>次第</p> <p>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評価報告書(案)</p> <p>資料2 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)</p> <p>資料3 第2期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(イメージ)</p> <p>資料4 第2期はだの行政サービス改革基本方針案について(答申)案</p> <p>参考1 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</p> <p>参考2 第2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</p> <p>参考3 第3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</p> <p>参考4 はだの行政サービス改革基本方針(案)</p>	

10:00～

◆開会

- ・配付資料の確認
- ・出席委員数(6名/10名)及び会議成立の報告

◆関係課等職員紹介

◆坂野会長あいさつ

(略)

◆議事録署名委員の確認

10:03～

◆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評価報告書(案)について

・事務局から議事(1)に係る説明(資料1)

- (主な質疑)
- 委員 意見：資料1の8ページ「柱1 仕事の改革」にある「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」では、DXやナッジ理論について触れられている。誰一人取り残さないためのアウトリーチの重要性が示され、具体的な取組としてスマホ教室が挙げられており、これらは必要な取組だと考える。一方で、行政手続は申請した人だけがサービスを受けられる「申請主義」が基本となっているが、マイナンバーカードの申請のように、不要な場合のみ手続を行う仕組みにするなど、選択のデフォルトを見直すことで、より多くの人々が自然にサービスを受けられるようになると思われる。これはナッジ理論の考え方に沿ったものであり、一人一人に働きかけなくても効果が期待できる。
- 現状の記述は、個別に支援するアウトリーチと、仕組みで行動を促すナッジ理論の考え方が混在し、やや分かりにくく感じられるため、整理が必要である。可能なものについては、行政が望ましい選択をデフォルトとして設定し、市民に理解を求める形とすることで、誰一人取り残さず、かつ効率的なサービス提供につながると考える。
- 委員 意見：これまで行政は申請主義を基本としており、例えば介護サービスを利用する場合には、本人からの申請が必要である。そのため、一人暮らしなどの理由により申請が困難な人は、必要なサービスを受けられない場合がある。今後は、申請を待つだけでなく、行政が状況に応じて積極的にサービスを提供する仕組みを取り入れなければ、対応が後手に回り、問題が深刻化してから支援を行う事態が生じかねない。その結果、行政の負担が増大し、全体として非効率な運営につながると考えられる。
- 会長 意見：誰一人取り残さないアウトリーチという部分は、選択権を保障したアウトリーチという言い方にすると良いと思う。
- 委員 意見：そうした表現とすると、ナッジ理論を用いて選択のデフォルトにも配慮するような記述と上手く繋がると思う。
- 委員 意見：高齢化が進む社会においては、MC I（軽度認知障害）に至らなくとも、文字を読むこと自体が困難となる人が一定数生じると考えられる。そのような兆候が見られる人に対しては、従来とは異なる方法での支援やケアを検討する必要がある。評価意見には「将来的には、市民にDXが広がり、デジタルで行政手続を行うことが通常となり得るかもしれない」と記載されているが、これはDXだから対応できるというより

も、紙による手続が困難になる状況が増え、結果としてデジタルが主流にならざるを得ないことを示した方が適切であると考え。その背景には、人手不足や、30～40代を中心とした市民ニーズの変化も影響していると思われる。また、デジタル手続に慣れない人は、読み書き自体が困難な状況にある可能性が高く、その場合、行政手続全般の利用が難しくなる。そうした人については、デジタル化とは別の手法による支援を前提として考える必要がある。このような視点に立ち、誰一人取り残さないための別ルート of 支援を確保した上で、行政はデジタル化を大胆に進めていく必要があると考える。

会長 意見：簡潔に文章上で表現することは難しいかもしれないが、「通常となり得る」という部分は「通常となる」と言いきっても良いと思う。その上で、DX化と関係なく、高齢化に伴いサービスの漏れが出てきてしまう部分については、行政としてしっかりと対応していくということだと思ふ。

事務局 答：御意見を踏まえて整理させていただく。

会長 意見：DX化が進んで窓口対応が機械化していくと、その分、手続等に支援が必要な方にマンパワーを割くことができるようになると思うが、機械に慣れていない方へのサービスの提供の仕方が難しいと思う。

委員 意見：多くの市民が電子申請に慣れることで、窓口では支援が必要な人に集中して対応でき、行政運営の効率化が図られると考える。誰一人取り残さない視点は重要であるが、個別対応に頼るだけでなく、選択のデフォルトを見直すことで、自然にサービスを利用できる仕組みを整える方が効果的である。この考え方がより明確に伝わる表現とすべきである。

委員 意見：15ページの「総括評価」で書かれているように、この計画では、年度途中で評価してすぐ対応できる形であるところが非常に良い点で、ほとんどの取組が達成されたことに繋がったと思う。一方で、これまでの議論の中にもあったとおり、こうした評価は形骸化しやすいため、達成できた、あるいは達成できなかった理由をしっかりと確認しながら次に繋げていくことを、「5年間の取組を振り返って」という中に表現すると良いと思う。

ナッジ理論については、横浜市の職員が先進的に進められているので、参考にされると良いと思う。

資料1の10ページ「柱3担い手をつくる改革」の「3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進」では、どうしても個別事業に目が向きがちで

		あるが、もう少し幅広い視点で、民間活用の新しい手法があるか検討していくことを取り入れても良いと思う。指定管理者制度に限定しない、公民連携の視点が必要であると思う。
会 長	長	意見：評価意見は老朽化への対応に重点が置かれているため、指定管理者制度に限らず、多様な公民連携のあり方も視野に入れるとよいと考える。 また、15ページの「総括評価」では「PDCAサイクルのスピード化を図り」と記載されているが、その前提として、現在の手法を5年間継続する中で一定程度定着してきたことを踏まえる必要がある。その上で、目標の達成・未達成のみを評価するのではなく、背景や目的、目標と手段の関係を丁寧に振り返る姿勢が重要である。今後も、目的と手段を意識しながら理由を考えて業務を進める姿勢を徹底すべきである。 なお、本市の特徴である、取組年度中に評価を行う仕組みは効果的であり、この点も含めて総括評価に反映させることが望ましい。
委 員	員	質問：RPAの導入を進めていると思うが、成果は出ているか。
事 務 局	局	答：令和3年度から導入して徐々にPRA導入による業務削減時間数を伸ばしており、令和6年度には、6,634時間の削減ができたところ。
委 員	員	意見：近年はAIの登場により、RPAの導入拡大は下り坂のように思う。RPAは職員がシナリオを作成する部分があるため、AIを活用することで自動化しRPA的なものもAIでできてしまうと思うため、今後もRPAの導入拡大を進めていくところに懸念がある。
事 務 局	局	答：デジタル推進課が専用ツールを導入するものを「RPAの推進」、これ以外に各所管課の職員が生成AI等により、自発的に事務を自動化や簡略化するものを「生成AIの導入促進」との切り分けを行っている。
委 員	員	意見：国の動向も確認しながら、気を付けて進めていただきたいと思います。
会 長	長	意見：15ページ「総括評価」の「今後の取組に向けて」では、RPAとAIを並列して書いているが、日進月歩で革新しているAI等の動向を見据えながら、従来、取り組んでいるRPAを進めていくことが重要である、というような表現にすると良いと思う。
委 員	員	意見：情報技術等を活用して業務時間数が削減できると、職員を何人削減できるかというような議論になってしまうため、「より人手を要す事業

に振り向けていくことができるように」という部分を評価意見として加えた方が良いと思う。

会

長

意見：12ページ「柱4公共施設の改革」の「4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進」では、そのアプローチの仕方が印象に残った。財政の厳しさや人口減少という制約条件として縮小する視点から入るのではなく、小中一貫教育というような教育のあり方という「充」の視点から理想像を考えた市民へのアプローチ方法がとても良かったと思う。これは、縮充を進める上での鍵は、「縮」から始めるのではなく、「充」を起点として「縮」を取り入れていくという発想が、非常に上手くいった事例であると思うので、そうした点を評価意見に含めると良いと思う。12ページか15ページの総括評価のいずれかに記載するか迷うが、方針として重要であるため、両方に記載しても良いと思う。

ほかに気になるところで、13ページ「柱5歳入・歳出面の改革」の「5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革」で、「コントロールできない部分も多いため、」という文章の主語がないため、「行政が」あるいは、「事業担当者が」という主語を記載した方が良い。また、こうしたコントロールできない部分について努力しなくて良いというような風潮とならないように、リスク管理的な発想で、どのようなリスクがあるか特定し、そのリスクがあった場合にはどのような対応策ができるのかということを念頭に置いて対応をして欲しいというような評価意見を加えた方が良いと思う。

もう1点気になるところで、9ページ「柱2職員づくりの改革」の「2-1 組織を高める職員づくりの推進」で、管理職になりたい職員が少ない事実については、現状を踏まえ触れておく必要があると思う。職員のモチベーションをどのように高めていくか、市の人材の育成が重要であると思うため、評価意見に加えた方が良いと思う。更に、働いていることの意味や意義がみえることがモチベーションのために重要であるという点も評価意見に加えた方が良いと思う。こちらも9ページか15ページの総括評価のいずれかに記載するか迷うところ。人材の問題は、行政サービス改革の肝だと思うので、人材をどのように育てていくかしっかりと取り組んで欲しいと思う。

委

員

意見：「柱3担い手をつくる改革」について、行政が伴走しながら、市民自らが、課題を発見することや解決する力を育てていくことが重要であると思う。11ページの「3-2 多様な主体との協働・連携の推進」の評価意見をみると、「主体性が市民にある伴走支援型の取組」とあるが、行政が始めに主体となって伴走支援し、市民が自らの手で行っていきけるようにしていくことが、円滑な取組につながると思う。

会長 意見：市民の主体性としてしまうと、協働する行政側の役割について書かれていないため、「主体性が市民にある伴走支援型の取組であると考えられるため」の後に、「高齢化に伴う担い手不足や個人化が進むことで厳しい状況がある中、市民の主体性を根付かせるためには、行政が中心的な役割を果たしていただきたい」というように、スタートアップして上手く軌道に乗せるまでを行政が積極的に関わり支援する姿勢を文章にしていきたいと思う。

事務局 答：書き方について検討させていただく。

委員 意見：秦野市にも民間からの提案を受ける制度があると思うが、市民主体の取組について主体となる市民が少ない中、民間企業がビジネスとしてフォローできる提案制度も様々にあると思われるため、多様な主体との連携・協働の視点として、近隣の民間企業も含めた外部企業からの様々な提案も受け入れていく姿勢を示すと良いと思う。

会長 意見：社会的・経済的な変化で主体となる市民が減っている中で、市民が主体となって活動するきっかけづくり、あるいは、市内外の企業の意見を取り入れながらスタートアップしていくことを考える必要があるということを書き文章として表現できると良いと思う。

委員 意見：今回の議論の中で、評価が形骸化しがちであるという点について気になった。計画どおりにできなかった理由を明確にすることはもちろん、KPIとのずれが生じた場合には、KPIも修正してPDCAサイクルを回していくことが、形骸化防止に必要だと思う。全体を通してみると、こうした点が少しあるように思うため、今後に生かしていただきたい。

会長 意見：設定した目標に固執するのか、あるいは変えていくのかというような議論がこれまでも会議で指摘されたが、固執する必要は必ずしもないように思う。理由があれば目標を変えて、場合によっては指標そのものを変えることもあり得ると思う。時代がこれだけ変化する中で、5年間の計画期間中のKPIというか目標については、期中であっても常に見直すことを考えていくことと、形骸化しないようにしていただきたいという点は、文章にした方が良いと思う。

10：52～

◆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2から4、参考1から4)

	(主な質疑)
会長	意見：基本的には現在の実行計画と同じような構成と内容で、微妙に取組の中身が変わっているものがあると思う。
委員	意見：執行側の計画としては、全体として十分に整理されてきていると考える。一方で、今後より重要になるのは、住民の幸福度指標との関係である。資料2の3ページは、その点を象徴的に示している。行政の実行計画では、PDCAサイクルを回すことが重視され、これまで続けてきた事業の改善に意識が向きやすい。しかし、EBPMの視点からアウトカムやインパクトまでを検討すると、事業が住民の幸福度や満足度に本当に結びついているかを、ロジックモデルで検証する必要がある。その結果、より効果的な代替案がある場合には、事業を切り替える判断も求められる。PDCAサイクルを続けていても成果が見えにくい場合には、事業の廃止や別の取組への転換を検討することも重要である。今後は、そのような変化を選択できる機会を設けていくことが望ましい。
会長	意見：成果指標を期中に変えていくことも必要だと意見したが、厳密にこだわる必要がなく、期中にどのように変えていくか、その根拠として、先ほど委員からいただいた御意見も検討の背景としていただくと良いと思う。
委員	意見：例えば、行財政改革の議論を熱心に行う本調査会において、残す事業と発展させる事業の切り分け機能を持っても良いのではないかと思う。歳入歳出の改革をいくら実行しても、小さなところを削るだけで、思いきって切ることができないため、もうそろそろ次のフェーズに踏み込むことを検討していくと良いと思う。
委員	意見：以前から意見しているところではあるが、秦野市のような行財政改革を行っていくことは限界にきていると思う。残す事業と発展させる事業を考える「縮充」が必要だと思う。 気になったところで、資料2の16ページに「5-2-2. 国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制」の取組があるが、一般会計から見ると繰出金の抑制ではあるが、これは改革ではなく、特別会計において取り組んだその反射的效果として表れる効果である。「繰出金の抑制」ということで、一般会計から見るとこの表現となってしまうことは仕方がないのかもしれないが、何か抑制以外の表現を考えた方が良いと思う。 また、「4-1-1. はだのこども館の方向性検討」と「4-1-4. 児童館の方向性の検討」では、「機能移転」という表現をしているが、単に物質的な統

合ができれば良いというような意味合いにみえるため、例えば、「発展的な統合」というような前向きな表現に改めた方が良いと思う。全体として、子ども・子育てを重要な柱にしているのに、単に物理的に一緒にするようなイメージで、もちろん議論はされていると思うが、多世代交流施設として統合していく中で、そのシナジーを出さなければ意味がないと思う。子どもの元気な声は、高齢者にも活力を与えることにも繋がるといったことを考えると、こども館機能の発展的統合であったり、多世代交流施設の中でのより別の役割であったり、何か表現に一工夫していただきたいと思う。

会長 意見：「柱4公共施設の改革」では、「縮」の部分が目標としても書かれているので、「充」の部分についてはシナジーの部分になるもので、地域コミュニティが活性化することや教育が新しい形に変わることなど、そうした部分を上手く表現し、目標としても掲げられると良いと思う。

事務局 答：公共施設再配置計画の取組については、表現を改めて検討したい。また、繰出金の抑制に関しては難しいところではあるが、歳入・歳出面の改革として、その効果をしっかりと捉えていけるように工夫していきたいと思う。

委員 意見：特別会計の行財政改革で上手くいった結果として、一般会計の繰出金額が抑制されていくことについて、上手く表現していただければと思う。

会長 意見：「5-2 事務事業の見直しによる歳出改革」という大きな改革項目があって、取組内容としては様々なサービスを見直していくという中で、事務事業の見直しという視点から全体をみると、繰出金の抑制の取組自体がこのセクションに入ることに違和感はないと思う。もし何か別の良い表現があれば考えていくことは継続していただきたいと思う。

委員 質問：資料2の13ページ「4-1-6. 受益者負担の適正化」について、秦野市は平成29年度に大胆に公共施設使用料の見直しをされていると思うが、その際にも、どの程度の水準が適正なのか議論し、市民にもかなり丁寧に説明し実施されたと思う。今回の受益者負担の適正化というのは、物価上昇等を踏まえた改定を行うということだが、大きな枠組みについては前回から変えずに、物価上昇だけを捉えて変えていこうとしているのか、あるいは、受益者負担のあり方そのものも検討しようとしているのか、お伺いしたい。

事務局	答：見直しを進める背景として、近年の光熱水費や人件費の上昇、物価高騰の影響により、施設の維持管理経費が増加していることが挙げられる。特に本市では、令和4年度以降、指定管理者制度を導入した施設が増えており、これらの施設に対する影響が大きくなっているため、施設使用料の見直しを進めたいと考えている。基本的な考え方として、利用者負担の公平性は引き続き確保する。一方で、現在の料金の仕組みが適切であるかについては、方針の内容も含め、近隣自治体の動向を踏まえながら検討を進めていく考えである。なお、本市の公共施設使用料は、稼働率を50%と想定し、施設運営に係る経費の30%を利用者負担で賄うことを基本として設定している。これに対し、近隣自治体の中には、市民が負担すべき範囲を整理した上で、簡素な方法により使用料を算定している例もある。
委員	質問：計画期間5年間のどこかで料金改定を行うのか。あるいは、検討だけで計画期間が終了するのか。
事務局	答：計画上は令和10年度から見直しを予定しているが、できるだけ早く見直したいと考える。
会長	意見：現在の公共施設使用料の算定に当たっては、施設別に稼働率やコスト計算等を行って算定されているが、今回の見直しに当たっては、大雑把に施設の性格に応じて何パーセント程度の使用料とするというような形に変えていくことを検討しているのか。
事務局	答：今後検討していくところ。
会長	意見：大雑把な稼働率と徴収率、施設単位ごとの負担の公平性というような観点から算定された公共施設使用料が、緻密に算定された公共施設使用料とそれほど差がないならば、管理コストの低い方で算定した方が良いと思う。
委員	意見：難しい問題だと思う。料金値上げの動きも、超少子・高齢化が進むと、これまでと同じような公的サービスを続けるための値上げは際限ない状況になると思う。それよりも、行政が主体となって、官民連携でイノベーションを起こしながら、秦野市の収入を少しでも増やしていくような方向に向かってアプローチしていくことが必要だと思う。
委員	意見：受益者負担の適正化については、電気やガス、水道等の公共料金の広域公共事業の健全化の問題とは異なり、市民にどこまで負担させる

べきか、また、税と利用料金のいずれで負担させるべきかという、極めて重要な問題であると思う。例えば、民間のプール施設がある自治体とない自治体とでは、公共プールの利用料金は、異なるのが当たり前であると思う。そうすると、物価上昇という点を加味する前に、負担割合について、税負担なのか、利用者負担なのか、利用者はどの程度負担すべきか、秦野市の行政目標や政策目標から妥当であるかという、原則を考える必要があると思う。一般財源での負担割合と利用料金での負担割合について、現状のままとするのか、あるいは、見直すのかということについて考えたうえで、物価上昇を加味し料金改定するとした方が、市民へ分かりやすく説明できると思う。

会長 意見：このような視点は確認しておく必要があると思うため、ぜひ参考にしていただきたい。例えば、総合計画を策定するタイミングで定期的に負担率について検討すると良いと思う。

委員 意見：近隣市町と公共施設の相互利用協定により、設置市町の住民と同額で利用できる仕組みとなっているが、税負担のない利用者が含まれる点も踏まえ、負担割合の在り方を検討する必要がある。これにより、市民の理解を得やすくなると思う。

事務局 答：本市では、指定管理施設の更新時期を迎えるため、指定管理料の算定を行っているが、令和3年度と比べて経費が増大している。委員からの御意見も踏まえ、負担割合についてしっかりと考え方を整理した上で、物価上昇分も含めた利用料金を分かりやすく算定したいと考える。

委員 意見：指定管理料について、契約期間5年間のうち3年間は、消費者物価指数から自動的に年々上げていくような仕組みとし、3年経過後に全体割合から見直すというようなやり方もできると思う。今の情勢では、指定管理を受ける側も受託しにくいのではないかとと思う。

会長 意見：資料2の11ページ「3-2 多様な主体との協働・連携の推進」について、「市との協働・連携事業等の数」を成果指標とするが、昨年度から事務局で連携の仕方を類型化してまとめているので、類型化したどの部分の割合を上げていくかということを目標にすると良いと思う。また、そのためにはどのような支援をすると効果が上がるか考えて、目標を設定すると良いと思う。

資料2の9ページ「2-1 組織力を高める職員（ひと）づくりの推進」について、「組織力を高める」という表現は、職員が手段になるため、例えば、「職員も組織も育つ職場づくりの推進」のような表現が良いと思う。

		<p>そうすると、育ちながら組織の効率が上がる、効率が上がりながら、職員も育つというような形に繋がると思う。</p>
委員		<p>意見：組織のために生きていく生き方はつらいと思うため、表現を見直すことは賛成である。また、若手職員のプロジェクトチームを設置するなど、自分のポジションとは別のところで活動し成果を出せるような新しい組織をつくっていく体制があると、働きやすさにも繋がると思う。例えば、勤務時間のうち3時間はプロジェクトの仕事をしていても良いとした上で、AIの利活用について研究した結果、その能力が高く評価されれば、AI担当として組織を担う仕事ができるように人事と経営部門で調整するといった仕組みがあると、とても活性化した組織になると思う。</p>
会長		<p>意見：「組織スラック（緩み、たるみ、余裕）」という言葉があるが、一つ一つの仕事を80%の力でできたときに、残りの20%が余剰や余裕として残るもので、その残る部分がやりがいや成長に大きく繋がる部分であるため、DX化によって生まれた組織スラックに対して、それを成長の機会に繋げていくことが理想だと思う。</p>
委員		<p>意見：委員の御意見の中では、「減らしていくことが最も難しい」ことが最も印象的だった。経営でも、足し算は意外に簡単だけれど、引き算の考え方は非常に難しく、何をどこでどのように減らすか考えていくことは非常に難しい問題である。今後の行財政調査会のあり方にも話が及んだところ。その前段階としては、取組や事業ができたか否かに加えて、KPIの変更の必要性の有無を議論し、その先に、何年後に実現できるか分からないが、削除するという権限が、この行財政調査会にあっても良いと思う。そのステップを徐々に踏むことが必要だと感じた。</p>
会長		<p>意見：KPIを含めて、PDCAサイクルそのもののフレームを見直すようなことを行っていくということだと思う。ぜひ反映させていただきたいと思う。また、本日御欠席の委員の御意見も反映させていただきたいと思う。</p>
11:55～		<p>◆その他 — 質疑等なし —</p>
		<p>◆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</p>
～11:57		<p>◆閉会</p>