

は だ の 行 政 サ ー ビ ス 改 革 基 本 方 針 実 行 計 画  
令 和 7 年 度 ( 2 0 2 5 年 度 ) 評 価 及 び 総 括 評 価 報 告 書 ( 案 )

令 和 8 年 ( 2 0 2 6 年 ) 3 月  
秦 野 市 行 財 政 調 査 会

# 目次

## agenda

01	はじめに	・ ・ ・ ・ 1
02	評価に当たって	・ ・ ・ ・ 2
03	令和 7 年度評価結果	・ ・ ・ ・ 7
04	総括評価	・ ・ ・ 1 5
05	進行管理シート	・ ・ ・ 1 7
06	附属資料	・ ・ ・ 5 3

# はじめに

秦野市では、令和3年度からスタートした「秦野市総合計画（はだの2030プラン）」の基本構想に「第6 行財政運営の方針」を位置付け、その基本施策として「適正かつ持続可能な行政経営の推進」を設定し、それを実現するため「はだの行政サービス改革基本方針」（以下「基本方針」という。）を令和3年3月に策定した。

基本方針では、縮充社会（※）の実現を目指し、改革の効果を行政サービスの向上につなげる視点で5つの改革の柱を掲げ、改革を推進することとしている。そして、この基本方針に基づき、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」（以下「実行計画」という。）を令和3年5月に策定し、改革に係る具体的な内容等を示すとともに、改革の進行管理を図ることとしている。

実行計画では、PDCAサイクルのスピード化のほか、アウトカム思考を取り入れたロジックモデルによる評価方法など、新たな試みに挑戦しており、秦野市行財政調査会においても、この試みを踏まえ、外部評価を実施したところである。

※縮充社会 … 人口が減少し、経済が縮小していく中であっても、地域の営みや市民生活が充実したものになっていく社会

外部評価は、目指す姿に対する令和7年度の実施に係る進行状況を確認し、適切な進行管理に向け、意見・指摘をする形で実施した。

また、令和7年度は計画期間終了年度であり、これまでの評価を踏まえて総括評価を行い、次期計画の策定につながる視点で、意見・指摘を述べた。

この報告書はそれらの結果を取りまとめたものである。  
（表1 参照）

この報告書を基に、次期計画では、更なる行政サービス改革の推進を図っていただきたい。

（表1）この報告書の範囲

	秦野市	秦野市行財政調査会
実行計画	【自己評価及び内部評価】 ・改革主管課による自己評価 ・秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）による内部評価	【外部評価】 ・令和7年度進行状況等に係る評価 ・総括評価

## (1) 進行状況等評価の概要

秦野市では、実行計画に位置付ける8つの改革項目（表2参照）について、毎年度、改革主管課による「自己評価」及び行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）による「内部評価」を実施している。（表3参照）

秦野市行財政調査会が行う「外部評価」は、秦野市が内部評価したものを、外部の視点から改革項目を評価するもので、その評価に係る基礎資料は、「04 進行管理シート」のとおりである。

令和7年度は、令和6年度の実績、令和7年4月から6月までの取組状況及び同年7月から翌年3月までの取組見込みに基づき、外部評価を行った。また、計画最終年度として、総括評価を行った。

基本的な外部評価の対象は、PDCAサイクルのスピード化及びアウトカム思考によるロジックモデルの評価に対応するため、「活動」（アクティビティ）とした。

なお、「取組効果」（アウトプット）及び「改革成果」（アウトカム）の進行に係る課題等については、必要に応じて意見を付すこととし、評価の最終年度においては、総括的に取組効果及び改革成果を評価の対象とした。

(表2) 計画の体系

柱1 仕事の改革		5つの改革の柱
1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進		8つの改革項目
1-1-1	ICT活用による業務の効率化	57の取組内容
1-1-2	業務のペーパーレス化の推進	
1-1-3	ICT活用による多様で柔軟な働き方の推進	
1-1-4	ICT環境の最適化の推進	
1-1-5	ICT人材の育成と情報セキュリティの確保	
1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進		
1-2-1	行政手続等デジタル化の推進	
1-2-2	地域におけるICT活用の推進	
1-2-3	デジタルデバйд対策の推進	
1-2-4	オープンデータの推進	
1-2-5	データ利活用の推進	

# 評価に当たって

(表 2) 計画の体系

柱2 職員（ひと）づくりの改革
2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進
2-1-1 職員の意識改革
2-1-2 研修内容の充実
2-1-3 コンプライアンス意識の醸成
2-1-4 知識・スキル向上の機会づくり

柱3 担い手をつくる改革
3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進
3-1-1 指定管理者制度の導入（おおね公園、総合体育館、カルチャーパーク）
3-1-2 指定管理者制度の導入（文化会館）
3-1-3 指定管理者制度等導入の検討（弘法の里湯）
3-1-4 指定管理者制度等導入の検討（表丹沢野外活動センター）
3-1-5 学校業務員業務の民間委託等の推進
3-1-6 上下水道事業の公民連携導入【企業会計】
3-1-7 指定管理者制度等導入の検討（田原ふるさと公園）
3-1-8 公共施設照明のLED化
3-2 多様な主体との協働・連携の推進
3-2-1 施策等に応じた市民参加手法の活用
3-2-2 市民活動サポートセンターのあり方の検討
3-2-3 地域の新たな担い手となる関係人口の創出・拡大（ふるさと寄附金制度の充実）
3-2-4 秦野市・伊勢原市消防指令業務の共同運用
3-2-5 地域プラットフォーム設置の検討

(表 2) 計画の体系

柱 4 公共施設の改革	
4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進	
4-1-1	教育施設等の一体的整備の検討
4-1-2	広畑小学校の方向性の検討
4-1-3	大根幼稚園とひろはたこども園の一体化
4-1-4	ほりかわ幼稚園の公私連携によるこども園化等の検討
4-1-5	東幼稚園の東小学校との複合化や近隣園との再編等の検討
4-1-6	南公民館及び大根公民館の建替えの検討
4-1-7	児童館の方向性の検討
4-1-8	はだのこども館の今後の方向性の検討
4-1-9	こども園の方向性の検討
4-1-10	老人いこいの家の方向性の検討

柱 5 歳入・歳出面の改革	
5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革	
5-1-1	低・未利用地の貸付・売却
5-1-2	廃道水路用地の売払い収入の増加
5-1-3	ふるさと寄附金制度の充実【再掲】
5-1-4	広告収入等による税外収入の確保
5-1-5	税外債権の徴収率の向上
5-1-6	徴収率の向上（国民健康保険税）【特別会計】
5-1-7	新たなネーミングライツ契約と現契約の継続
5-1-8	企業版ふるさと納税制度の活用

## 評価に当たって

(表2) 計画の体系

5-2 事務事業の見直しによる歳出改革	
5-2-1	介護保険事業特別会計繰出金の抑制
5-2-2	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制
5-2-3	60歳以上の職員の活用
5-2-4	ペーパーレス化の推進【はだのICT活用推進計画一部再掲】
5-2-5	窓口のあり方の見直し（窓口サービスの適正化）
5-2-6	児童館開館時間の見直し
5-2-7	補助金等を見直し
5-2-8	秦野市・伊勢原市消防指令業務の共同運用【再掲】
5-2-9	国民健康保険レセプト点検の強化【特別会計】
5-2-10	ジェネリック医薬品の使用促進【特別会計】
5-2-11	可燃ごみ処理1施設体制への早期移行による経費の削減
5-2-12	公共下水道事業会計への基準外繰出金の抑制

(表3) 実行計画に係る評価の実施スケジュール

年 度	内 容
令和3年度～ 令和5年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・改革内容等を見直し（10月～3月）</li> <li>・中間総括評価（令和5年度）</li> </ul>
令和6年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・改革内容等を見直し（10月～3月）</li> <li>・評価を踏まえた次期計画の策定準備</li> </ul>
令和7年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・総括評価を踏まえた次期計画の策定</li> </ul>
令和8年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実行計画の実績（5年間計）報告</li> </ul>

- ◆自己評価 改革主管課が、8つの改革項目下にある57の取組内容について、個別に評価を実施するもの。
- ◆内部評価 庁内組織である行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）が、8つの改革項目の評価を実施するもの。
- ◆外部評価 行財政調査会が、8つの改革項目の評価を実施するもの。

評価に当たって

(2) 実行計画の目標効果額及び個別事業計画との連携

実行計画の目標効果額は、令和3年5月の策定時に一般会計で約13.7億円と設定し、取組の推進を図り、令和4年3月の改定時にこれを見直し、一般会計で約38.5億円と、更に令和5年3月の改定時に40.5億円、令和6年3月の改定時に40.8億円と設定した中で、取組を推進している。（表4参照）

また、実行計画の取組内容は、「秦野市公共施設再配置計画」や「はだのICT活用推進計画」、「秦野市職員づくり基本方針及び実施計画」などの関連する個別事業計画と連携し、改革の柱と連動して、相乗効果を図り、改革を進めていくこととしている。（表5参照）

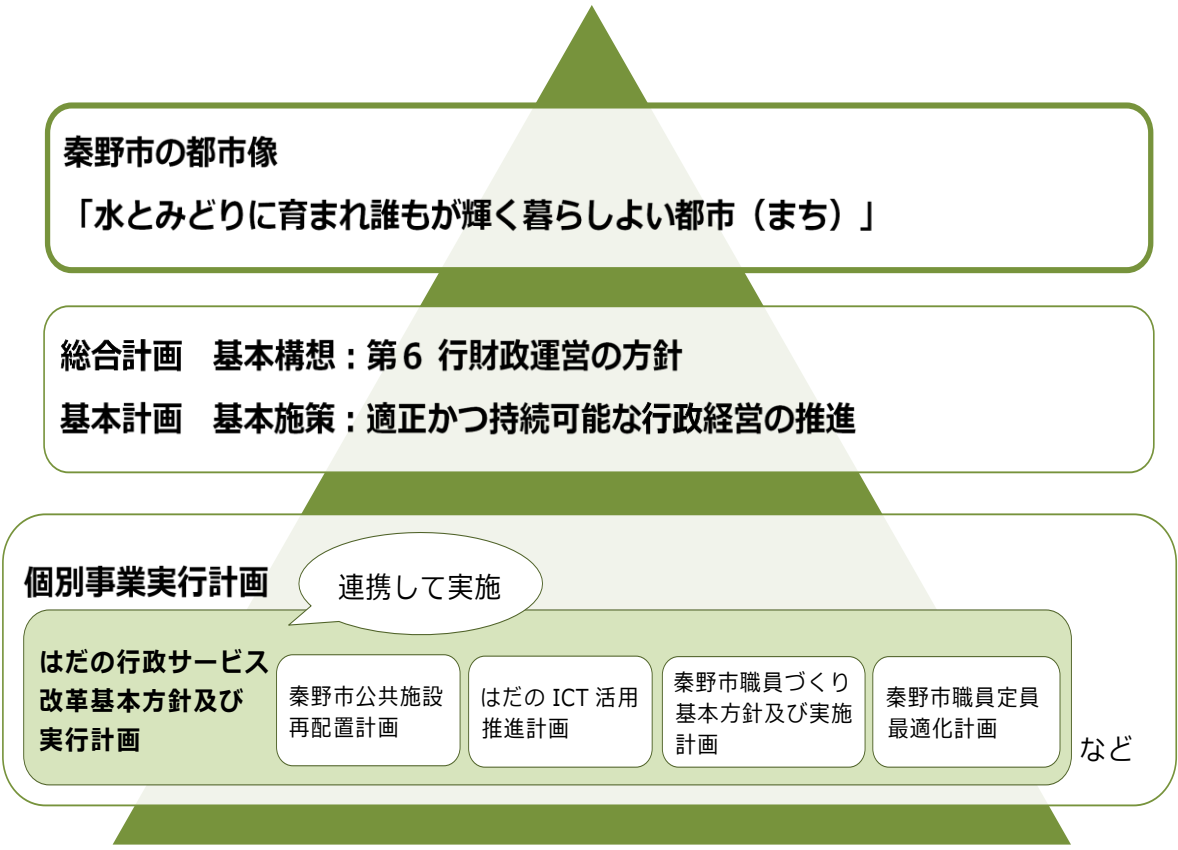
(表4) 改革による目標効果額（実行計画より抜粋） (億円)

会計	R3	R4	R5	R6	R7	合計
一般会計	4.4	10.6	10.0	8.6	7.2	40.8
特別会計	0.4	0.4	1.0	1.2	1.4	4.4※

※小数点以下第二位を四捨五入。  
※特別会計に関する改革には、一般会計にも効果が表れる項目があるため、特別会計の効果額の一部（令和7年度まで2.3億円）は、一般会計の効果額にも計上しているもの。

(表5) 計画体系イメージ及び計画期間（実行計画より抜粋）

【計画体系イメージ】





## 令和7年度評価結果

実行計画の柱1から柱5までの令和7年度の外部評価結果は、次のとおりである。  
これらの視点を基に、次期計画の策定につなげていただきたい。

### (1) 柱1 仕事の改革

#### 1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B：要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

全体的に取組が十分に進められており、引き続き取組を推進していただきたいが、その取組の効果を把握する指標の設定については、次期計画の策定に当たって検討の必要な部分があるため、次のとおり改善の視点等を述べる。

- アウトプット（活動量）は取組ごと、アウトカム（効果）は改革の柱ごとにフォーマットを決めて設定するとともに、特にアウトカムの部分について、指標の設定をよく検討する必要がある。
- 業務の質がどう改善したか、職員の動機やモチベーションにどのように影響したか、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ような、アウトカムにあたる部分を示すことが重要である。
- RPAの活用によるアウトカムとして業務削減時間数が考えられるが、その効果が行政サービスの質の向上にどの程度寄与したかも含めて、分かりやすい形で示すことが重要である。

## (1) 柱1 仕事の改革

## 1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

取組の効果を把握する指標の設定については、次期計画の策定に当たって検討の必要な部分があるため、右のとおり改善の視点等を述べる。

- アウトプット（活動量）は取組ごと、アウトカム（効果）は改革の柱ごとにフォーマットを決めて設定するとともに、特にアウトカムの部分について、指標の設定をよく検討する必要がある。
- 市民が取組の意義を理解できるように、ICT等の活用が市民サービスの向上にどのように影響するか、どのように質が向上するかを分かりやすく示すことが重要である。
- 将来的には、市民ニーズやサービスコストの観点から、市民にもDXが広がり、オンラインで行政手続等を行うことが通常となることが予測されるが、高齢者など行政手続全般の利用が困難な方に対して、誰1人取り残さないためのアウトリーチ型支援が重要となる。
- そこで、可能なものについては、申請主義ではなく、ナッジ理論を用いて、行政が望ましい選択をデフォルトとして設定することにより、市民の行動を誘導し、そのうえで、行政は大胆にデジタル化を進めていくことが望ましいと考えられる。これにより、誰1人取り残すことなく、効率的なサービス提供を実現することができると考えられる。
- また、デジタルに不慣れな方へ窓口で手続等を支援したり、スマホ教室を開催しオンライン手続等を案内したりするなど、今後の人口減少社会の中でも、こうした取組を進めていくことも必要である。
- 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にもあるように、データ利活用の推進では、市が保有するデータを企業側から活用についてアプローチしてもらえようような体制の構築を検討することも考えられる。

## (2) 柱2 職員（ひと）づくりの改革

## 2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
<b>B：要改善</b>	<b>改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの</b>
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

・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要因を分析する必要がある。場合によって、本人へアンケートの回答理由を直接聞くなどして、要因を確かめることも有効である。

・管理職になりたいと思う職員が少ないという現状を変えていくためには、職員のモチベーションを高めていくことが必要であり、働いていることの意味や意義がみえることが、モチベーションを高めるために重要である。

・次世代育成アカデミーのような政策研究について、例えば、10周年として取りまとめて冊子にするなど出版物としてまとめることで、職員の政策研究の歴史や現状を学ぶことができると考えられる。

・アウトカム（効果）は、研修の受講によって、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着目し、例えば、次世代育成アカデミーで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ことも考えられる。また、政策提言された内容は、次年度の実現化に向けて検討するなど、様々に汎用される仕組みが必要である。

## (3) 柱3 担い手をつくる改革

## 3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

・アウトカム（成果）のほとんどは、指定管理者制度を導入したことによる効果額であるが、効果額以外にも、利用者数であったり、施設の種類の合わせた満足度を図ることも必要である。

・「3-1-3 指定管理者制度等導入の検討（弘法の里湯）」の取組のように、施設の老朽化に伴う大規模修繕が必要な施設について、ライフサイクルコストの視点からどのような手法が適切なのか、十分に検討する必要がある。

・「3-1-4 指定管理者制度等導入の検討（表丹沢野外活動センター）」の取組では、引き続き利用が好調であり、素晴らしい成果が出ていると評価する。

・改革に当たっては、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て、取組を進めていただきたい。

## (3) 柱3 担い手をつくる改革

## 3-2 多様な主体との協働・連携の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

・「3-2-1 施策等に応じた市民参加手法の活用」について、昨年度の意見も踏まえ、活動を類型化してまとめた点は評価する。特に取り組むべき部分は、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が、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、行政が中心的な役割を果たしていただきたい。そうした取組を進めることで、独立して活動する団体を増やすことを目標に、アウトプット（活動量）、アウトカム（効果）の目標設定を見直していただきたい。

・社会的・経済的な変化により、市民が活動主体となる機会が減少している中で、市民が主体的に活動を開始するきっかけづくりを行うとともに、市内外の民間企業からの提案や意見を受け入れてスタートアップしていくというような取組が必要である。

・NPO等の活動では、事業の継承や世代交代が課題となっている団体が多いと思われるため、市民活動の促進に向け、必要な行政の支援を講じることが求められる。



## (4) 柱4 公共施設の改革

## 4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B：要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

・「4-1-1 教育施設等の一体的整備の検討」について、検討を進めるに当たって、財政の厳しさや人口減少という「縮小」する視点から入るのではなく、小中一貫教育等の教育のあり方という「充実」の視点から理想像を描いていくという市民へのアプローチ手法は、非常に効果的であったといえる。「縮充」の取組を進める上で、「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高く評価する。

・施設等の整備に当たっては、民間の資金や活力も活用し、他自治体の事例等を参考にしながらも、大胆な新しい発想で取り組むこと、また、学校を中心に複合化を進め、学校行事と地域行事を掛け合わせるなど、新しい地域コミュニティの拠点となることを期待する。

・既存施設がなくなること、地域のイベントが減るなど、マイナス面をどのように考えていくか課題がある。

・土地の確保など制約がある中で、理想の姿を地域とともに描き、先進事例も参考に、それを実現するための工夫やアイデアを出しながら、取組を進めていただきたい。

・取組を進めるに当たっては、モデルケースとなる施設等の手法を整理し、次に展開できるようにしていただきたい。

## (5) 柱5 歳入・歳出面の改革

## 5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

・歳入に係る取組では、行政がコントロールできない部分も多いため、思うように目標となる効果額に届かない取組が多いように見える。一方で、努力を重ねて成果を生み出すことができる取組もあるため、両者を区別し、特にコントロールできる取組について工夫をして進めていただきたい。

・「5-1-1 低・未利用地の貸付・売却」の取組に当たっては、施設の複合化や再編により発生する余剰地も含めて、民間事業者からの提案を受けるなど、アイデアを引き出す工夫を検討していただきたい。

・「5-1-3 ふるさと寄附金制度の充実」については、特に目標効果額に届かない状況であるため、積極的な改善策を図っていく必要がある。また、魅力的な返礼品を揃えることで、財政的効果だけでなく、市のイメージアップやシティプロモーションにも繋がり、交流人口や関係人口を増やす取組ともなるため、相乗的に効果が出るように工夫していただきたい。

## (5) 柱5 歳入・歳出面の改革

## 5-2 事務事業の見直しによる歳出改革

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

歳出に係る取組では、行政がコントロールし、努力を重ねて成果を出すことができる取組がほとんどであり、目標効果額の達成状況も非常に良いため、引き続き取組を推進していただきたい。



実行計画に係る総括評価は、次のとおりである。  
これらの視点を基に、次期計画の策定につなげていただきたい。

### 5年間の取組を振り返って

令和3年度からスタートした「はだの行政サービス改革基本方針」及び「同実行計画」では、人口減少、少子・超高齢社会において複雑・多様化する市民ニーズに応えていくため、それまでの行財政改革にみられる歳出削減を中心とした「量」の改革から、真に必要な行政サービスの質的向上を意識した「質の改革」に重点を置いた「行政サービス改革」として取り組んでおり、新たな改革に向かって挑戦する姿勢を高く評価する。

取組の推進に当たっては、これまでは1年遅れで取組を評価していたため、取組の進捗に遅れが生じていた改革もあったが、この実行計画では、PDCAサイクルのスピード化を図り、取組年度中に評価を行い、評価結果等を踏まえ、柔軟に計画を見直すものとした。この手法を計画期間の5年間継続し、一定程度定着したことで、ほぼ全ての取組が達成され、かつ、効果額を含めた目標の達成度も高い結果となった。これは、行政において先進的な進行管理の手法であり、実効性のある計画として機能したと高く評価する。

一方で、指標の設定については、これまでの効果額を中心とする目標設定だけでなく、市民サービスの向上など「質の向上」を意識した目標設定を試みているが、更なる改革の推進に向けて、次期計画の策定に当たっては、改善が必要である。

また、取組の評価に当たっては、目標を達成したか否かという結果で評価を行っているが、そうした評価は形骸化しやすいため、取組の背景や目的、目標と手段の関係を丁寧に振り返る姿勢が重要である。そこで、目的と手段を常に意識し、その理由を考えながら業務を進める姿勢を徹底すべきである。

本計画については、次期計画に向けていくつかの課題がみられるものの、従来の枠組みにとらわれず、新たな挑戦を試みた計画として、一定の成果が認められることから、総合的に高く評価できるものである。

## 04 総括評価

### 今後の取組に向けて

これからの行政サービス改革の推進に当たっては、日進月歩で革新しているA I等の動向を見据えながら、その活用や、従来から取り組んできたR P Aの導入を進めていくことが重要である。その際には、仕事そのものを見直すこと、今ある仕事をゼロベースで考え、デジタル技術を用いてどのように業務を設計していくかを考えることが必要である。また、導入に当たっては、その理念や目指す姿を浸透させることが重要であり、そのための工夫が必要である。

こうした技術革新により、行政サービスの質を維持しながら、より人手を要する事業へ職員を振り向けていくことが可能となる。これにより、限られた職員数という制約を乗り越えて、持続可能な形の安定した行政サービスの提供につなげていくことが求められる。

「はだの行政サービス改革」では「縮充」をキーワードに改革を進めているが、こうした「縮充」を進める上では、既存の事業が住民の幸福度や満足度に実際に結びついているかをロジックモデルにより検証し、より効果的な代替案がある場合には、既存事業の廃止や他事業への転換を検討することも重要である。

更なる改革の推進に当たっては、職員の改革への意欲も重要である一方、仕事に意味や意義を感じられないことが、モチベーションや意欲の低下を招くおそれがある。そこで、職員に市民の声を届けるなど行政の仕事の成果が市民生活の向上につながっていると実感できるような仕組みの創出のほか、探究型の研修により職員のアイデンティティーやモチベーションを高めるなどの取組も重要である。

加えて、改革の中核を担う管理職になりたいと考える職員が少ないという現状は、組織運営上の課題として危惧される。

こうした課題も含め、人材をどのように育てていくか、人材に関する取組は、今後の行政サービス改革の成否を左右する重要な視点である。

以上を踏まえ、効果的に改革を推進するためには、改革の成果を測る適切な指標の設定が必要である。指標の設定に当たっては、量的な面と質的な面の両面の成果があることを踏まえるとともに、活動指標（アウトプット）が成果指標（アウトカム）につながるものであることを意識して設定することが求められる。

なお、変化の多い時代においては、5年間の計画期間中にプロセスや目標が変化することも想定されるため、合理的な理由がある場合には指標そのものを見直すなど、継続的な見直しを行い、評価や取組が形骸化しないよう進めていくことが必要である。

実行計画に係る進行管理は、8つの改革項目ごとに進行管理シートを作成し、それにより進行管理を図るとともに、評価を実施することとしており、その内容は次のとおりである。

### (1) 進行管理シートの内容

#### ア 総括表

進行管理シートの1枚目に総括表として、次の内容を記載している。

#### (ア) 概要（目指す姿）

改革項目の概要（目指す姿）

#### (イ) 活動指標及び成果指標

改革項目の指標名、概要、目標及び実績

#### (ウ) 取組目標

年度ごとの取組目標

#### (エ) 活動実績及び成果実績

年度ごとの活動実績及び成果実績

#### (カ) 内部評価（結果要因、次年度課題等）

改革主管課が実施した自己評価に基づき、改革を推進する視点で、行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）が、右の区分により、評価を実施したもの。

#### (カ) 外部評価

行財政調査会が秦野市の取組状況に基づき、専門的な知見及び市民の視点から、下の区分により評価を実施したもの。

基本的な外部評価の対象は、活動（アクティビティ）とし、取組効果（アウトプット）及び改革成果（アウトカム）の進行に係る課題等については、必要に応じて意見を付すものとし、評価の最終年度においては、総括的に取組効果及び改革成果を評価の対象とするもの。

#### 【内部評価及び外部評価の区分】

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B：要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

## イ 個別取組内容シート

進行管理シートの2枚目以降に個別の取組内容シートとして、次の内容を記載し、57の取組内容別にまとめている。

なお、個別の取組内容シートについては、約140ページにわたることから、本報告書では個別の取組内容シートの添付は省略するとともに、個別の取組内容シートは、本報告書とは別に別冊として取りまとめた。

## (ア) 項目名及び取組主管課

取組内容の項目名及び取組主管課

## (イ) 区分

新規：実行計画から新たに取り組む項目

継続：第3次はだの行革推進プランから継続して  
取り組む項目

## (ウ) 関係計画等

取組内容に関係のある計画等

## (エ) 効果額、指標及び説明

指標の目標、実績、算定方法及び根拠等

## (オ) 概要（目指すもの）

取組内容の概要（目指すもの）

## (カ) その他効果

概要（目指すもの）以外の効果

## (キ) 取組目標

各年度の取組目標

## (ク) 取組内容（活動）

いつ、何に取り組むかなどの取組内容

## (ケ) 実績

令和3年度は、取組見込みを含めた実績を記載し、令和4年度以降は、前年度の実績及び当年度の取組見込みを含めた実績を記載したもの。

## (コ) 効果額又は指標に係る目標及び実績

各年度の効果額又は指標に係る目標及び実績

## (サ) 自己評価

## a 区分

改革主管課が自律的な進行管理として、右の区分により、評価を実施したもの。

## b 評価理由

自己評価結果に係る要因、課題等

## c 次年度以降

改革主管課が、自己評価を踏まえ、次年度以降の取組の方向性として、右の区分により、評価を実施したもの。

## d 次年度以降の取組の方向性・課題等

次年度以降の取組の方向性、課題解決のための取組内容等

## 【自己評価の区分】

評価結果	内容
A : 計画どおり	予定する取組の全部を実施し、取組目標を達成できるもの
B : 概ね計画どおり	予定する取組の一部を実施し、概ね計画どおりの進捗が認められるもの
C : 遅れている	予定する取組が準備中又は検討中で、進捗が十分とは言えないもの
D : 取組に課題あり	予定する取組が未着手又は未実施であり、取組内容に見直しが必要なもの
E : 終了又は廃止	状況の変化等の理由で取組を終了又は廃止するもの

## 【次年度以降の取組の方向性に係る評価区分（自己評価）】

評価結果	内容
S : 取組完了	取組を全て実施し、目標を達成したため、終了するもの
A : 継続実施	次年度以降も継続して取組を進めるもの
B : 一部見直し	取組内容やスケジュール等一部見直しを行い、取組を進めるもの
C : 抜本的見直し	計画時から大幅に取組内容等を見直し、進めるもの
D : 終了又は廃止	状況の変化等の理由で取組を終了又は廃止するもの

**進行管理シート 1-1 から 5-2 までを掲載**

**※改革 8 項目の進行管理シートのそれぞれ 1 枚目から 3 枚目まで  
を掲載します（3 2 ページ）**



秦野市行財政調査会 委員名簿 【任期：令和7年6月30日～令和9年3月31日】

職 名	氏 名	所 属 等
会 長	坂野 達郎	東京工業大学（現 東京科学大学） 名誉教授
副会長	小林 隆	東海大学 政治経済学部政治学科 教授
委 員	茅野 英一	元 帝京大学 経済学部経済学科 教授
委 員	田村 潤	100年プランニング 代表 元 キリンビール株式会社 代表取締役副社長
委 員	足立 昌弘	中栄信用金庫 常勤理事 地域支援部長
委 員	西尾 真治	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 公共経営・地域政策部 主任研究員 コンセンサス・デザイン室長

職 名	氏 名	所 属 等
委 員	其田 茂樹	公益財団法人地方自治総合研究所 研究員
委 員	松原 沙織	獨協大学 経済学部経営学科 教授
委 員	足立 文	株式会社日本経済研究所 執行役員 公共デザイン本部 上席研究主幹
委 員	石井 亮裕	秦野商工会議所青年部 会長 富士見斎場株式会社 専務取締役

【敬称略】

## 秦野市行財政調査会 令和7年度会議開催経過

	日 程	内 容
第1回	令和7年6月30日（月） 午後2時30分から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諮問</li> <li>・ 令和7年度の行財政調査会について</li> <li>・ 第2期はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の策定等について</li> <li>・ その他</li> </ul>
第2回	令和7年9月1日（月） 午後1時30分から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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① （柱1：仕事の改革、柱2：職員（ひと）づくりの改革）</li> <li>・ 第2期はだの行政サービス改革基本方針等について</li> </ul>
第3回	令和7年9月29日（月） 午後1時30分から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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② （柱3：担い手をつくる改革、柱4：公共施設の改革、柱5：歳入・歳出面の改革）</li> </ul>
第4回	令和7年10月27日（月） 午後1時20分から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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①</li> <li>・ 第3期秦野市定員最適化計画（案）について</li> <li>・ 第2期はだの行政サービス改革基本方針等について</li> </ul>
第5回	令和7年11月12日（水） 午前10時から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告書案（はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る令和7年度外部評価及び総括評価報告書案）について</li> <li>・ 第2期はだの行政サービス改革基本方針等について</li> </ul>
第6回	令和7年12月2日（火） 午後3時30分から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生関連）の効果検証について</li> <li>・ 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②</li> </ul>
第7回	令和8年2月19日（木） 書面開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第2期はだの行政サービス改革基本方針実行計画について</li> <li>・ 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（報告）</li> </ul>

※ 対面開催場所：秦野市役所本庁舎3階3A会議室（第4回のみ市役所西庁舎3階大会議室）



## 秦野市行財政調査会規則

(昭和60年秦野市規則第24号)  
(令和3年6月30日一部改正)

(趣旨)

第1条 この規則は、秦野市附属機関の設置等に関する条例  
(昭和33年秦野市条例第6号)第2条の規定により設置され  
た秦野市行財政調査会(以下「調査会」という。)の組織、運  
営等について必要な事項を定める。

(委員)

第2条 調査会は、10名の委員により組織する。

2 委員(臨時委員を含む。第5条から第8条までにおいて同  
じ。)は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

(1) 学識経験を有する者

(2) その他市長が必要と認める者

3 委員の任期は、委嘱した日の属する年度の翌年度の末日まで  
とする。ただし、再任することができる。

4 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任  
期間とする。

(臨時委員)

第3条 臨時委員は、必要の都度市長が委嘱する。

2 臨時委員は、委嘱の目的に係る調査又は審議に加わり、その  
意見の建議又は答申について必要な助言を行う。

3 臨時委員は、委嘱の目的に係る意見の建議又は答申が終了し  
たとき、解任されるものとする。

(会長及び副会長)

第4条 調査会に会長1名及び副会長1名を置き、委員の互選により  
定める。

2 会長は、調査会の会務を総理し、調査会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠け  
たときは、その職務を代理する。

(専門部会)

第5条 調査会に専門部会を置くことができる。

2 専門部会の所掌事項は、会長が調査会に諮って定める。

3 専門部会は、会長が調査会に諮って指名する委員により構成する。

4 専門部会に部会長を置き、その構成員の互選により定める。

5 部会長は、専門部会の会務を総理する。

6 部会長に事故があるときは、専門部会の構成員のうちからあらか  
じめ部会長が指名する委員が、その職務を代理する。

7 部会長は、必要に応じて審議の経過又は結果を直近に開催される  
調査会の会議で報告するものとする。

**(会議)**

第6条 調査会又は専門部会の会議（以下「会議」という。）は、それぞれ会長又は部会長が招集し、その議長となる。

2 会議は、調査会又は専門部会それぞれの構成員の過半数の出席がなければ開くことができない。

3 会議において議決を要するときは、出席委員の過半数により決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 調査会又は専門部会は、会議の運営上必要があると認めるときは、委員以外の者に会議への出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

**(議事録の作成)**

第7条 会議の議事は、その経過に係る要点を記録しておかなければならない。

2 議事録には、調査会については会長及び会長が指名した委員1名が、専門部会については部会長及び部会長が指名した委員1名が署名するものとする。

**(秘密の保持)**

第8条 委員は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。

**(庶務)**

第9条 調査会の庶務は、行政経営主管課において処理する。

**(補則)**

第10条 この規則に定めるもののほか、調査会又は専門部会の運営について必要な事項は、会長又は部会長が会議に諮って定める。

**附 則**

この規則は、公布の日から施行する。