

令和7年度 第1回秦野市行財政調査会における委員からの主な御意見について

参考 1

議事1 令和7年度の行財政調査会について

箇所	委員御意見	事務局の対応
本市総合計画との関わりについて (本調査会の外部評価の対象となる、第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略が、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となっている点について)	<ul style="list-style-type: none"> ・総合計画については本調査会のミッションではないが、リーディングプロジェクトに関する評価で直接的に関わり、今までの議論の中で、KPIやKGIについて様々な議論があったところ。 ・行政サービス改革は策定段階にも携わるが、リーディングプロジェクトは、既に策定された計画について評価するもので、本調査会との連動の仕方に歯がゆいものがある。 ・次期計画の策定において、連動や共存、協力していくことが明文化されれば良いが、いつも気になるところである。 	<p>本調査会では、2つの役割があって、1つが、はだの行政サービス改革について、策定段階からかなり細かく見ていただき、取組年度中に評価もいただいているところです。</p> <p>一方で、2つめのまち・ひと・しごと創生総合戦略に関しては、総合計画の策定において大きな方向性として定められ、リーディングプロジェクトとして、KPIやKGIは、事務レベルで設定・評価を行っているところです。</p> <p>毎年度、市長ヒアリングあるいは評価を行っていますが、まち・ひと・しごと創生総合戦略においては、国が定めている形式的なところがあって、1年遅れの評価となります。</p> <p>そうした最終的な評価の仕方を変えることは難しいと思いますが、これまで本調査会で行政サービス改革と同様にKPIやKGIについて御意見いただいている部分は、総合政策課において、次期計画の目標設定等に活かせると考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・現在のKPIやKGIの設定は、行政評価あるいはその内部評価のモデルとして、EBPMに置き換えるものとなっている。 ・EBPMやロジックモデルは、論拠であったり、評価のウエイトが大きかったり、評価のためのツールとなっており、本来であれば、論拠を明確にして、合理的な正しい選択をしていくことにつながるものであるはずが、実態としては、施策として合理的な正しい答えがあまりない中では難しいものとなる。 ・むしろ、時間軸を前に向けて、コミュニケーションや議論するためのツールと考えて、ロジックモデルで擦り合わせをしていくという枠組みを気にかけながら、総合計画の策定がされている。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・行政サービス改革では、次の計画を策定するに当たって、実績見込みを含めて評価して繋げていく形だが、それに比べると、まち・ひと・しごと創生総合戦略の評価のタイミングが遅いように思う。今年度の結果や評価を、どのように次の計画へ反映するのか気になる。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・総合計画のリーディングプロジェクトは、政策部門別というプロジェクトの体系があるところ、本調査会で、たまたまプロジェクトの評価という部分が重なっている。しかし、どのような形で評価するかを決める決定権限は、本調査会にはないと思う。 ・本調査会では、リーディングプロジェクトに関しても、行政サービス改革と同様な評価プロセスを経て進めることを意見として出しているが、総合計画の策定については、別に審議会があって、計画のPDCAサイクルについても内部的に回しているところがあるため、本調査会では、こうしたプロセスで総合計画も進行管理できるのではないかと意見をまとめて申し上げる程度であろうと感じる。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
本市総合計画との関わりについて (本調査会の外部評価の対象となる、第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略が、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となっている点について)	<ul style="list-style-type: none"> ・昔の行政改革から始まった本調査会の役割が、ジェネラルにチェックをかけていく立場に変わりつつあるのではないかと理解しているところ。 ・一方で、特にリーディングプロジェクトの場合には、チェック側があまりにも絞り過ぎると、行政側の方では、トップダウン等で施策を決める場合もあると思われるため、どのように組み込むか問題となり、気になるところだろうと思う。 ・リーディングプロジェクトは、個々の計画あるいは事業の実施計画レベルで推進され、チェックが入るため、今の体制で本調査会ができることは、ここまでが限界のように思う。 	<p>総合計画のリーディングプロジェクトとまち・ひと・しごと創生総合戦略とは同じものですが、総合計画のリーディングプロジェクトの計画書には、KPIやKGIは設定されておらず、まち・ひと・しごと創生総合戦略の中で、KPIやKGIが設定されています。</p> <p>本調査会で御議論いただいた点は、最終的な評価を12月頃にいただきたいと思います。総合計画等の策定に当たって要所でフィードバックし、ある程度、工夫できるところを工夫し、整合が取れる形で進めていきたいと考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・総合計画において、本格的にロジックモデルを実施していくことは、大変であり現実的でないと思う。 ・一方で、リーディングプロジェクトに設定されているKPIやKGIは、総合計画の柱立てにおける上位目標のようにも見える。現在のプロジェクトで設定しているKGIをキーとし、モニタリングの評価対象として活用しても良いと思う。 ・総合計画全体では、リーディングプロジェクトを横串として位置付けているが、縦の連携はあまり踏み込んで調整していないように思われる。そうした部分の調整を努力するよりも、リーディングプロジェクトとしてのメインとなる指標を設定し、その指標から全体を評価するような方向へスタンスを転換することを念頭に、本調査会でも評価を進めていく形が望ましいと思う。こうした取組を継続すれば、5年程度でさらに明確な成果や方向性が見えてくると考える。 ・大変なことだと思うが、できる範囲で良いものとなるようにしていただきたい。 	

議事2 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

箇所	委員御意見	事務局の対応
ウェルビーイング指標について	<ul style="list-style-type: none"> ・国では、ウェルビーイング指標のフォーマットを公開している。2つの系統で評価され、客観指標と主観指標があり、秦野は、ほぼ客観指標と主観指標が一体的に出てくと思う。 ・例えば、建築的に素敵な街だと思える地域に住む人々と、寒くて高齢化が進んでいるような地域に住む人々と比べると、行政の質としてはほとんど変わらないことがウェルビーイング指標上の客観指標として出てくるが、主観指標では、素敵な街だと思える地域に住む人々の方が高いということがある。 ・そうした指標を見ながら、国でも方策が取られてくと思う。 	<p>ウェルビーイング指標は多様な項目となりますが、行政サービス改革では取り組む範囲が限定されている中、総合計画との兼ね合いや住み分けの整理が必要だと考えます。</p> <p>今後、計画の策定に当たって参考とさせていただきます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・デフォルトとしてウェルビーイング指標がある中、プラスして、秦野らしさという要素を加える工夫ができると良いと思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
ウェルビーイングの取組について	<p>・ウェルビーイング指標をみると、秦野市は、他市と比べて特徴的な地域性の違いが出ていて、特に、とても良い自然環境や環境形成に関する指標が非常に高く、一方で、経済や財政が弱く指標に出ている。これをウェルビーイングの取組としてどのように捉えるか難しいが、前向きに議論できると良いと思う。</p>	<p>この計画は、これまでの行政内部の改革から、市民サービスの向上という視点で改革を進めるもので、その内容は一部に限られます。 市民の利便性の向上等、市民サービスの向上からウェルビーイングへ繋がっていくよう、いただいたご意見も参考に検討します。</p>
	<p>・行政サービス改革は、効率的・効果的であるという量的な部分や行政組織内部の職員づくりや市民の担い手づくりという面もあるが、ウェルビーイングの視点で考えると、<u>働くこと自体が、生きがいであったり、その先の幸福に繋がっている</u>と思う。 ・これまでの行財政改革は、内部管理事務改善の延長のようであったが、これからは、<u>人そのものの成長を図ることがウェルビーイングにも繋がるという視点を持って、取り組む</u>こともできると思う。</p>	<p>第2期はだの行政サービス改革基本方針では、市民のウェルビーイングと職員のウェルビーイングの両方を念頭に改革の方向性をまとめたいと思いますが、職員のウェルビーイングという言葉自体を用いるか検討しています。</p>
	<p>・「クオリティ オブ ライフ」や「クオリティ オブ ワーキング ライフ」と「ウェルビーイング」とで、本質的な違いは分からないが、日本語で表現すると、何か問題があるのかもしれないと思う。 ・昨年度の本調査会の外部評価でも、秦野市の管理職のなり手が少ないというところで、仕事にやりがいがあると思う若い社員が管理職になりたいというニーズが高いというデータもある中で、<u>職員のウェルビーイングを高める取組は、そうした生きがいであったり、やる気に繋がっていく側面もあり、目的そのものと考えた方が良い</u>と思う。</p>	
基本方針の目指す姿について	<p>・ウェルビーイングという言葉は別として、<u>これからの改革は、単に、その質を高め、量を減らすよりも、幸福であったり、クオリティ オブ ライフを目指していこうというような、何か一段と高いところに視点が移ってきている</u>と思う。もう少し、そうした点を表現できると良いと思う。 ・現在の計画を引き継ぐことは基本的には良いと思うが、新しい計画に向かって、新しい視点や意欲を広げていくという点を表現することが必要で、縮充社会の実現を引き継いでいくことが良いのか気になる。費用対効果を高めていく視点も必要だが、その先に、ウェルビーイングを目指して取り組んでいくというような、一段、視点を上げていることが分かるように、キャッチフレーズを見直しても良いと思う。</p>	<p>基本方針の目指す姿は、「限られた財源や職員数の中でも、真に必要な行政サービスの質を高め、安定して提供できる行財政運営の実現」という、現実的な表現としています。 御意見にあった、縮充社会の実現という視点については、今後人材の確保が難しくなる中、滞りなく行政サービスが提供できる体制を維持するために、少ない職員数での行政運営という視点がどうしても出てきてしまうため、このような表現としています。 ウェルビーイングとのバランスも考えながら、表現については、今後検討したいと考えます。</p>
	<p>・改革の5本の柱の内容は、基本的に良いと思うが、もう少し、表現を工夫した方が良いと思う。仕事の改革や職員づくりの改革、担い手をつくる改革という言葉から、秦野市らしさであったり、先進的で素晴らしい改革の取組を進めていることが、伝わりにくい気がする。 ・例えば、「仕事の改革」というだけでなく、「ウェルビーイングの実現を目指した仕事の改革」とすると、これから取り組むイメージや方向性、伝わり方が違うと思う。 ・新しい視点として取り入れた部分を表現することで、チャレンジした計画であると伝わると思う。クリエイティブでチャレンジングな計画であるということを、できる限りで表現できれば良いと思うので、対応していただきたい。</p>	

箇所	委員御意見	事務局の対応
少ない職員数での行政運営について	<ul style="list-style-type: none"> ・国からの引用で、2040年には今の半分の職員数となるような話があるのは、何か想像ができないところだが、そこでは、効率を上げるために規模の経済を働かせ、行政で行う仕事を民間企業が一括で行うということや情報化・外部化がますます進むと思う。 ・そうした場合には、<u>コアな行政職員が行う仕事は何なのか考える必要がある</u>と思う。直近5年では、そこまでではないかもしれないが、考えなければならない時代が来ることが、まだ実感として湧かない。 	<p>今回の御意見も踏まえながら、第2回会議では、第2期はだの行政サービス改革基本方針(案)の内容について説明させていただくので、御審議いただき、計画の策定に繋がります。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・変化にあつという間に慣れてしまい、逆に今まで以上に忙しくなることもあると思う。必ず新しい技術を使えば楽になる、本来の豊かさがもたらされるはずだと言われてきた中で、少なくとも、数十年間そうはなっていないように思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の経営と行政のジェネラルさをどのように折り合いをつけるのか考えると、高齢福祉子育てや女性の活躍推進など、<u>単純に指標で評価できないウェルビーイングに繋がる政策については、行政職員が判断して推進していくと良い</u>と思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・標準化し大規模な組織で効率化・自動化していく動きの中で、その人だけのサービスを提供するようなことを同時並行的に行うことは、とても面白いと思う。現場の理想とは、その人のための個別サービスをしっかりと展開できることにあるような気がする。 ・<u>究極に効率をあげていくという考え方の逆があつて、時間に余裕のある職員が個別に対応していくということも含めて、行政サービスが良い方向へ展開することを期待したい。</u> 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>AIの活用等デジタルの流れの中で、人が不要というわけではなく、こうしたものの活用を通じて、オリジナリティを重ねてより良いものを創出していくことができる</u>と思う。 ・これから行政職員に求められるものは、忙しく新たな問題にチャレンジしていくことで、過去にルーチン化されたものは全て自動化され、個々の人のニーズに合わせてフィットさせていくような仕事は、機械が行うような構造になると思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者のようにデジタルサービスを利用する前から敬遠する方には、今後、どのように効率的にサービスを提供していくのか、運用が気になるところ。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・会計の世界でも、これまで会計士が監査法人で行ってきた、記録・報告・連絡は、AIが行うようになってきている。そうすると、本来のプロフェッショナル業務に戻ることが出来て、それが進むと、アイデンティティを変えていく必要があり、アイデンティティが変わると言われている。 ・こうしたアイデンティティは、ウェルビーイングに関わるものだと思うが、<u>市役所職員のアイデンティティも、少しずつ変わっていくのではないかと</u>思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
第2期はだの行政サービス改革において必要な要素について	<p>・PDCAサイクルのスピード化と柔軟に変化・対応した計画としていくことは、とても特徴的で先進的な内容だと思う。行政は一度目標を掲げると変えられない、無謬性があると思うが、<u>変えていくことを前提として、失敗を恐れずにどんどんチャレンジしていくことができる点が、改革の方針や背景として流れていると良いと思う。職員の主体性の喚起にも繋がってくると思う。</u></p> <p>・現在の取組で一番の弱点として協働の部分があると思うが、新しい主体との協働もチャレンジなことだと思うため、そうしたチャレンジの気持ちが高まっていくと、協働という新しい展開にも繋がりますと思う。そうした要素を入れると良いと思う。</p>	<p>第2期はだの行政サービス改革基本方針では、御意見いただいた要素を含め、外部評価をしっかりと進めていきたいと考えます。</p>
	<p>・AIが行政内部に入ること、これまで市役所において女性職員の昇進が難しい状況もあったかもしれないが、そうした<u>女性の働き方、職員づくり</u>という側面でもインパクトがあると思う。</p> <p>・女性の育児休業だけでなく、<u>男性の育児休業の取得も促進していくことがチャレンジにもなると思う。AIで積極的に効率化し、時間を確保していくということも大事だと思う。</u></p>	<p>人事課所管の職員づくり基本方針の中では、女性の活躍推進についても含めた計画となっており、こちらも次期計画を策定中ですので、今後、行政サービス改革とのバランスを考えながら、計画の策定を進めていきたいと考えます。</p>
	<p>・協働は20年以上前から言われていることだが、便利になるところと、仕事が増えて上手く溶けないところがどうしても生じるもので、これは20年以上経っても変わらないと思う。</p> <p>・本当は新しい仕組みが出来て、時間の余力が生まれるはずがそうならない状況があって、<u>市民ともに本当に人手が減ってくるこれまでと違うフェーズがある中で、どのように対応していくのか、とても大きな課題</u>だと感じた。</p>	<p>今回の御意見も踏まえながら、第2回会議では、第2期はだの行政サービス改革基本方針(案)の内容について説明させていただくので、御審議いただき、計画の策定に繋がります。</p>
	<p>・効率効果のための改善という側面と、<u>ウェルビーイングのための改革</u>という2つの側面があって、女性の活躍推進も含めて、ウェルビーイングの改革があると思う。その改革が抜けていると、効率改善を追求するだけできりがなく、余裕もなくなると思う。<u>別にゴールを明確にすることが必要</u>だと思う。</p>	
	<p>・新しい計画は、<u>これからチャレンジをしていこうという、将来を描く部分が大事</u>であり、それを計画に分かりやすく表現すること、メッセージ性があることが大事であると思う。</p>	

令和7年度 第2回秦野市行財政調査会における委員からの主な御意見について

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(仕事の改革)について

箇所	委員御意見	事務局の対応
DXの推進について	<p>・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、<u>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。</u></p> <p>・<u>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。</u></p>	<p>次期計画では、御意見の部分も含め、フロントヤード改革あるいはバックヤード改革の中で、関係各課等とともに進めていきたいと考えています。</p> <p>また、スマホ教室等の実施を通じて、デジタルデバйд対策を進めます。</p>
ChatGPT等の利用について	<p>・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なと思う。</p> <p>・ChatGPTが市役所で一番役に立つのは、<u>答弁書の作成ではないかなと思う。</u>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>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や、Excelのマクロや、プログラムの補助を扱っています。引き続き、庁内での研修を行うなど、御意見を参考に、さらに活用を進めます。</p>
RPAの活用による効果について	<p>・RPAの活用による効果として、<u>業務削減時間の示し方が難しいと思う。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。</u></p> <p>・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というような、人件費の削減効果額の算出はしない方が良くと思う。</p> <p>・<u>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。</u></p> <p>・RPAの活用による効果としては、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と思う。</p> <p>・一方で、削減時間数が大きく増えてくると、<u>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と思う。</u></p>	<p>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ます。</p> <p>そうした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ます。</p>

箇所	委員御意見	事務局の対応
デジタル化の推進について	<p>・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<u>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。</u></p>	<p>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、あらかじめ職員の削減数を示すことは難しいと考えます。</p> <p>例えば、今後、窓口に予約システムを導入することで、利用者数の平準化がなされ、人員配置の削減が見込めるなど、そうした部分については、毎年度の組織内ヒアリング等の中で、捉えたいと考えます。</p>
	<p>・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。</p>	
	<p>・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。</p> <p>・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と思う。</p> <p>・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、<u>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。</u></p> <p>・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。</p>	<p>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」を設定していますが、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、上手くリンクできると効果的だと思いますので、検討したいと思います。</p>
計画の目標設定について	<p>・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。</p> <p>・<u>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。</u></p>	<p>いただいた御意見を踏まえ、成果を表す目標や指標を検討したいと思います。</p>
	<p>・アウトカムの解像度を高める必要があると思う。</p> <p>・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つたのか、分かりやすく伝える必要があると思う。</p>	

箇所	委員御意見	事務局の対応
計画の進行管理について	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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。</u> ・<u>目標に対してどれだけの効果があり、課題があるかが分かりやすくなるよう、改革の柱ごとに大きな項目を設定すると思うが、アウトプットとして活動量の指標を設定し、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、統一したフォーマットに落とし込むと良いと思う。もう少し、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。</u> ・<u>また、アウトカムの部分が少し不足しているため、次期計画の進行管理に当たって考えていただきたい。</u> 	いただいた御意見を踏まえ、進行管理シートの作成等を検討したいと思います。
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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。</u> 	
データの利活用について	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>データの活用の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と思う。</u> ・<u>自治体が保有する一番の価値ある情報は、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。</u> ・<u>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。</u> 	いただいた御意見を踏まえ、データの利活用について検討したいと思います。

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2(職員づくりの改革)について

箇所	委員御意見	事務局の対応
職員アンケートの実施について	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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。</u> ・<u>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。</u> 	アンケートの項目や結果の分析等については、今後、見直したいと思います。
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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と思う。</u> 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
職員の意欲を高める取組について	<ul style="list-style-type: none"> ・労働条件というより、仕事が面白くない、<u>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。</u> ・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、<u>市民からの声が職員に届きにくいのではないかと思う。</u> ・全国的に、若手や中堅の職員の離職が増えていると思うが、そうした問題に立ち向かうためにも、<u>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。</u> 	御意見も踏まえて、試行錯誤しながら、取組を検討していきたいと考えます。
	<ul style="list-style-type: none"> ・郷土愛というものがテーマの1つになると思う。<u>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。</u> 	現在は、新採用職員研修で郷土愛のような取組を行っていますが、ある程度の年次の職員に対しての研修も考えたいと思います。
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、<u>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。</u> ・例えば、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。 	いただいた御意見は、今後の取組の参考とさせていただきます。
本市の政策研究について	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代育成アカデミーのような本市の政策研究について、<u>出版物としてまとめると良いと思う。</u>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、<u>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</u>と良いと思う。 ・こうした冊子の作成に当たっては、AIで文章化しまとめると、手間が少ないと思う。 	いただいた御意見は、今後の取組の参考とさせていただきます。
	<ul style="list-style-type: none"> ・問題意識を持ち、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、<u>実施した政策研究内容は、年度ごとに分断されているため、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。</u> 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、<u>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。</u> ・例えば、<u>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。</u> 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
本市の政策研究について	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代育成アカデミーについて、制度間の連携のようなものがあって、所管課において、<u>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。</u> ・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。 	いただいた御意見は、今後の取組の参考とさせていただきます。
	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の中には、<u>庁内にシンクタンク機能を持つところもある。</u>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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	

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

箇所	委員御意見	事務局の対応
「縮充社会」の実現について	<ul style="list-style-type: none"> ・「縮充社会」という言葉が、少し古いイメージである。 ・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。 	<p>「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ます。</p> <p>いただいた御意見を踏まえ、表現について、精査したいと考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、<u>職員1人1人の能力を上げていくこと、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</u>だと思う。 ・「<u>縮充社会</u>」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ことだと思うが、それよりも、<u>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</u>というような表現になると思う。 ・今後は、<u>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もの</u>とすると、明るいイメージになって良いと思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・「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」ということだと思う。 ・そのために、<u>新しいサービスややり方を考えていくとすると、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う。</u> 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
「質の改革」と「量の改革」の関係について	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針(案)において、「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」と表現されるが、これまで量の改革を進めてきたが、今後、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て、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いうのは、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おり、文章の構成を考えた方が良いと思う。 	<p>現在は、今までの量の改革から、質の改革に向けて取り組む5年間の計画としていますが、次期計画では、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、財源不足を意識した取組を進めていく必要があり、このような表現としています。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	
柱3「担い手をつくる改革」 協働・連携の取組について	<ul style="list-style-type: none"> ・財政的な面からも、<u>市民や地域と行政の役割分担の問題に踏み込むことが必要</u>であると思う。 	<p>非常に大きな課題として、災害時の地域の担い手不足があり、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と感じています。</p> <p>一方で、今のやり方では地域にお任せすることができないため、行政が地域コミュニティに対してサポートし、そこから、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考え、次期計画では、庁内プロジェクトとして関係課等と一緒に進めたいと考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>地域通貨は、正に行政と地域の人を繋ぐ輪になる</u>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。 	
柱3「担い手をつくる改革」 公民連携の推進について	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・<u>民間事業者</u>に任せたものを再度自治体に戻すことは難しいと思うため、<u>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</u>と思う。そうしたことが、<u>今後、重要になる</u>と思う。 	<p>指定管理者制度の導入に当たっては、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、そうした部分を意識しながら進めています。委託化の推進に当たっても、そうした部分が必要だと考えます。</p> <p>いただいた御意見も踏まえながら、今後も取り組むたいと考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・委託化や指定管理者制度の導入などは、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、記録に留めておくとう良いと思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
柱4「公共施設の改革」 負担の公平性について	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針(案)には、「利用者負担の公平性」とあるが、難しい表現だと思う。 	<p>受益者負担の公平性という意味で、取組の方向性としては、コロナ禍では難しかったところ、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と考えます。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・負担の公平性の問題は、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。 ・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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、PPPの原則を踏まえながら進めることが必要だと思う。 	
用語の整理について	<ul style="list-style-type: none"> ・「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いと思う。 	<p>いただいた御意見を踏まえ、用語の使い方について、精査したいと考えます。</p>
全庁的なアイデアの募集について	<p>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。</p>	<p>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件以上の応募がありました。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ので、引き続き、取り組みます。</p>

令和7年度 第3回秦野市行財政調査会における委員からの主な御意見について

議事 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3から柱5まで)について

◇ 柱3(担い手をつくる改革)について

箇所	委員御意見	事務局の対応
指定管理者制度等導入の検討の取組について	・「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思う。	いただいた御意見を踏まえ、取組を進めたいと思います。
	・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。	
協働の取組について	・「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良いと思う。 ・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ため、独立して活動する団体を増やすことを目標に、取組を進めることが重要であると思う。そうした点を踏まえて、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が必要である。	いただいた御意見を踏まえ、取組を進めたいと思います。
	・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ていると思う。	

◇ 柱4(公共施設の改革)について

箇所	委員御意見	事務局の対応
公共施設再配置の取組について	・「4-1-1 教育施設等の一体的整備の検討」について、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したい。	いただいた御意見を踏まえ、取組を進めたいと思います。
	・既存施設がなくなることで、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と思う。	
	・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、取組を進めていく必要があると思う。	
	・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すると良いと思う。	

◇ 柱5(歳入・歳出面の改革)について

箇所	委員御意見	事務局の対応
歳入・歳出面の改革について	・歳入では、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くことが重要だと思う。 ・一方で、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、取組が進むと思う。	いただいた御意見を踏まえ、取組を進めたいと思います。
	・「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する必要があると思う。	
	・「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と思う。また、魅力的な返礼品を揃えることで、財政的效果だけでなく、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が必要だと思う。	

令和7年度 第4回秦野市行財政調査会に係る御意見等について

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

箇所	委員御意見	事務局の対応
アウトカム指標、アウトプット指標について	改革項目ごとにアウトカム指標を設定していることはよいと思うが、アウトプット指標については、配下の取組内容の実施状況を見ておけばよいのではないかと思う。	
P.3 Doを意識したPDCAサイクル	「Doを意識したPDCAサイクル」について、まずやってみよう、というメッセージはよいと思うが、ともすると「やりっぱなし」につながってしまう懸念もある。まずやってみよう、その結果を検証して次の改善に生かす「Action」をセットで、スピーディに行うことが重要ではないかと思う。	次回、第5回会議でいただく御意見等を踏まえて、実行計画に反映したいと思います。
P.9 職員づくりに関する計画	職員づくりに関する計画が、「職員づくり基本方針実行計画」「定員適正化計画」「行政サービス改革基本方針実行計画」の3つに分かれていることが気になる。連携を図ることになっているが、一元化を検討してもよいのではないか。	「新はだの行革推進プラン実行計画」(平成27年度)までは、各プラン内で定員に係る方針等を定めていたが、その後、職員数の削減を前提とした行革プランとは別に、「秦野市職員定員最適化計画」を定めています。 「職員づくり基本方針実行計画」では、「子育てを支援するための職員行動計画」や「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」(いずれも法定義務計画)を含めて計画としています。 こうした点から、次期計画においては、計画同士の連携を図ることとしています。

令和7年度 第5回秦野市行財政調査会における委員からの主な御意見について

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

箇所	委員御意見	事務局の対応
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」について	<ul style="list-style-type: none"> ・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思う。 ・一方で、行政手続は「申請主義」が基本となるが、不要な場合のみ手続を行う仕組みにするなど、<u>選択のデフォルトを見直すこと</u>で、より多くの人が自然にサービスを受けられるようになると思う。 ・文章について、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。 ・<u>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。</u> 	御意見を踏まえて、文章を整理します。
	<ul style="list-style-type: none"> ・誰1人取り残さないアウトリーチという部分は、<u>選択権を保障したアウトリーチ</u>と言うような表現であると良いと思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>ナッジ理論を用いて選択のデフォルトにも配慮する</u>ような表現にすると、文章が上手くつながると思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ナッジ理論については、先進市を参考にすると良いと思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化が進む社会においては、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、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と思う。 ・「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」と書かれているが、これはDXだから対応できるというよりも、<u>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</u>と思う。 ・また、その背景には、<u>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。</u> ・<u>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</u>と思う。そのような人へ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、<u>誰一人取り残さないための別ルート</u>の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思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
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」について	<p>・「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、<u>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</u>ということだと思う。</p> <p>・DX化が進んで窓口対応が機械化していくと、その分、<u>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。</u></p> <p>・多くの市民が電子申請に慣れることで、<u>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思う。</u> <u>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。</u>この考え方がより明確に伝わる表現とすべきであると思う。</p>	御意見を踏まえて、文章を整理します。
柱2「職員づくりの改革」 「2-1組織を高める職員づくりの推進」について	<p>・<u>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</u>と思うため、評価意見に加えた方が良いと思う。</p> <p>・さらに、<u>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</u>という点も評価意見に加えた方が良いと思う。</p> <p>・こうした部分について、柱2の評価意見と総括評価のいずれに記載するか迷うところだが、<u>人材の問題は、行政サービス改革の肝だ</u>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。</p>	
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」について	<p>・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、<u>民間活用の新しい手法があるか検討していくこと</u>を取り入れても良いと思う。<u>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</u>と思う。</p> <p>・評価意見は老朽化への対応に重点が置かれているため、<u>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良い</u>と思う。</p>	
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」について	<p>・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。</p> <p>・「主体性が市民にある伴走支援型の取組」とあるが、<u>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</u>と思う。</p>	

箇所	委員御意見	事務局の対応
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」について	<p>・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、「<u>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</u>」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すると良いと思う。</p> <p>・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、<u>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。</u></p> <p>・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、<u>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</u>ということを文章として表現できると良いと思う。</p>	御意見を踏まえて、文章を整理します。
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」について	<p>・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、<u>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。</u></p> <p>・<u>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。</u></p> <p>・こうした部分は重要であるため、柱4の評価意見と総括評価の両方に記載しても良いと思う。</p>	
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」について	<p>・「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、「<u>行政が</u>」あるいは、「<u>事業担当者が</u>」という主語を記載した方が良い。</p> <p>・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。</p>	
「総括評価」 5年間の取組を振り返って	<p>・この計画では、<u>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つながったと思う。</u></p> <p>・一方で、これまでの議論の中にもあったとおり、<u>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つなげていくことを表現すると良いと思う。</u></p>	

箇所	委員御意見	事務局の対応
「総括評価」 5年間の取組を振り返って	<ul style="list-style-type: none"> ・「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、<u>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と思う。</u> ・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と思う。 	御意見を踏まえて、文章を整理します。
「総括評価」 今後の取組に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・<u>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う。</u> 	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ます。御意見を踏まえて、進めていきたいと思います。 また、御意見を踏まえて、文章を整理します。
	<ul style="list-style-type: none"> ・RPAとAIを並列して書いているが、<u>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、</u>というような表現にすると良いと思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、<u>「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」</u>という部分を評価意見として加えた方が良いと思う。 	御意見を踏まえて、文章を整理します。
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。<u>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と思う。</u> 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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と思う。 ・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や目標について常に見直ししながら、形骸化しないように評価を行っていくという点は、文章にした方が良いと思う。 	

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

箇所	委員御意見	事務局の対応
<p>実行計画に必要な要素について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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思う。 ・今後より重要になるのは、<u>住民の幸福度指標との関係</u>であると思う。こうした点を実行計画では象徴的に示していると思う。 ・行政の実行計画では、PDCAサイクルを回すことが重視され、これまで継続してきた事業の改善に意識が向きやすいが、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、<u>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し、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と思う。</u> ・PDCAサイクルを続けていても成果が見えにくい場合には、<u>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り、</u>今後は、<u>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</u>と思う。 	<p>御意見を踏まえて、取組を進めたいと考えます。また、御意見いただいた要素も実行計画中に取り込めるよう、表現を整理します。</p> <p>なお、今後の行財政調査会のあり方に関する御意見は、現計画の令和7年度外部評価報告書の総括評価に記載します。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>成果指標を期中に変えていくことについて、厳密にこだわる必要はないが、どのように変えていくか、その根拠として、住民の幸福度や満足度に結びついているかという視点も、検討の背景とすると良い</u>と思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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</u>思う。 ・<u>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</u>と思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。<u>残す事業と発展させる事業を考える「縮充」が必要だ</u>と思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・委員の御意見の中でも、「減らしていくことが最も難しい」ことが最も印象的だと思う。 ・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、<u>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</u>と思う。 ・今後の行財政調査会のあり方にも話が及んだところで、その前段階としては、<u>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わからないが、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</u>と思う。<u>そのステップを徐々に踏むことが必要だ</u>と思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>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について、反映すると良い</u>と思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
柱2「職員づくりの改革」 「2-1組織力を高める職員づくりの推進」について	<p>・「<u>組織力を高める</u>」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> <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つながると思う。</p> <p>・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体制があると、働きやすさにもつながると思う。</p> <p>・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> <p>・「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つな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つなげていくことが理想だと思う。</p>	御意見を踏まえ、改めて目標設定や表現等について検討します。
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」について	<p>・「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、<u>類型化したどの部分の割合を上げていくかということ</u>を目標にすると良いと思う。</p> <p>・また、<u>そのためにはどのような支援をすると効果が上がるか</u>考えて、目標を設定すると良いと思う。</p>	
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」について	<p>・「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、<u>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</u>良いと思う。</p> <p>・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にみえる。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ように思う。</p> <p>・子どもの元気な声は、高齢者にも活力を与えることにもつながるといったことを考えると、<u>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た方が</u>良いと思う。</p> <p>・「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。</p>	

箇所	委員御意見	事務局の対応
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」の「4-1-6. 受益者負担の適正化」について	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の大雑把な稼働率と徴収率や、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。 	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ます。
	<ul style="list-style-type: none"> ・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り、難しい問題だと思う。 ・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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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上で、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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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、そうすることで、市民の理解を得やすくなると思う。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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なと思う。 	

箇所	委員御意見	事務局の対応
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」について	<ul style="list-style-type: none"> ・「5-2-2.国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制」では、特別会計において取り組んだその反射的効果が一般会計に表れるものであるため、「繰出金の抑制」という、一般会計からみた表現ではない他の表現を考えた方が良いと思う。 ・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、上手く表現できると良いと思う。 	繰出金の抑制に関しては表現が難しいところですが、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考えます。
	<ul style="list-style-type: none"> ・「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つて、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。 ・「繰出金の抑制」という表現以外の何か別の良い表現があるか、考えていくことは継続して欲しいと思う。 	