

写

平成 2 1 年 8 月 3 1 日

秦野市長 古 谷 義 幸 様

秦野市行革プラン進行調査委員会
委 員 長 齊 藤 進

「はだの行革推進プラン」進行状況調査結果について（報告）

「はだの行革推進プラン」の平成 2 1 年 3 月 3 1 日現在の進行状況について、別紙のとおり調査結果をまとめましたので報告いたします。

秦野市行革プラン進行調査委員会では、行政外部からの視点により、本プランに掲げられた 1 0 7 の個別改革項目の進行状況及び効果の把握並びに評価を行うとともに、5 年間の総括として全体的な課題や今後の行財政改革の方向性などについて協議を行いました。

5 年に及ぶ外部評価からは、今後の秦野市における行財政改革の重要テーマとすべき改善項目が明確にされました。（詳細は、4 総括 今後の行革推進への提言 参照）

市長におかれましては、これらの提言を踏まえ、今後とも鋭意行財政改革に取り組まれますことを強く希望いたします。

「はだの行革推進プラン」 進行状況調査結果報告書 ～ 総 括 ～

平成 2 1 年 8 月 3 1 日

秦野市行革プラン進行調査委員会

委 員 長	齊藤 進
副委員長	山内 和夫
委 員	秋山 健夫
委 員	齊藤 智徳
委 員	矢野 裕美

本調査報告書の構成

1	はじめに	1
2	調査及び評価の概要	2
(1)	調査時点	2
(2)	進め方	2
(3)	調査の視点	3
3	調査報告	4
(1)	全体集計結果	4
(2)	個別項目に対する外部評価結果	5
4	総括 - 今後の行革推進への提言 -	13

1 はじめに

本調査委員会は、平成 17 年 9 月の設置以降、行財政改革の指針である「はだの行革推進プラン」(重点実行期間：平成 16 年度～20 年度)に基づく取り組みの着実な推進を図るため、行政外部の視点から、定期的に進行状況及び効果を把握・評価し、市に対し提言を行ってきた。

この間、地方分権の進展や市民ニーズの多様化など、市を取り巻く環境は大きく変化している。

特にこの 1～2 年は、100 年に一度と言われる世界的・連鎖的同時不況の中、企業の倒産や失業者が急増し、実質成長率も戦後最悪を更新するなど、一層厳しい経済状況となっており、このことは基礎自治体である秦野市の行財政運営に対しても深刻な影響を与えている。

平成 20 年度末をもって 5 年にわたる行革推進プランの重点実行期間は終了した。この場合、プランに位置付けられた改革により、一定の成果は上がっているものの、先述した不況や少子高齢化等に伴い、税収の落ち込み、社会保障関係経費の増加などが明らかとなり、こうした新たな課題に適切に対応し、より良いサービスをより低いコストで提供するため、今後も徹底した行政運営の効率化が必要となる。

このため、今回の調査委員会の評価では、これまで主に行ってきた個別の項目に対する評価に加え、今後の秦野市の行政改革の取り組みに資するよう、5 年間の評価を通して明確化された、改革に対する姿勢、計画期間の妥当性、効果額の活用や進行管理のあり方などを検証し、行政改革に係る基本的な考え方について議論を重ね、その結果を総括的意見(今後の行革推進への提言)としてまとめた。

秦野市においては、健全で持続可能な行財政運営を目標に、今後の改革を着実に進めていくためにも、本報告書が十分いかされることを期待する次第である。

2 調査及び評価の概要

(1) 調査時点

平成 21 年 3 月 31 日現在（重点実行期間の最終日）

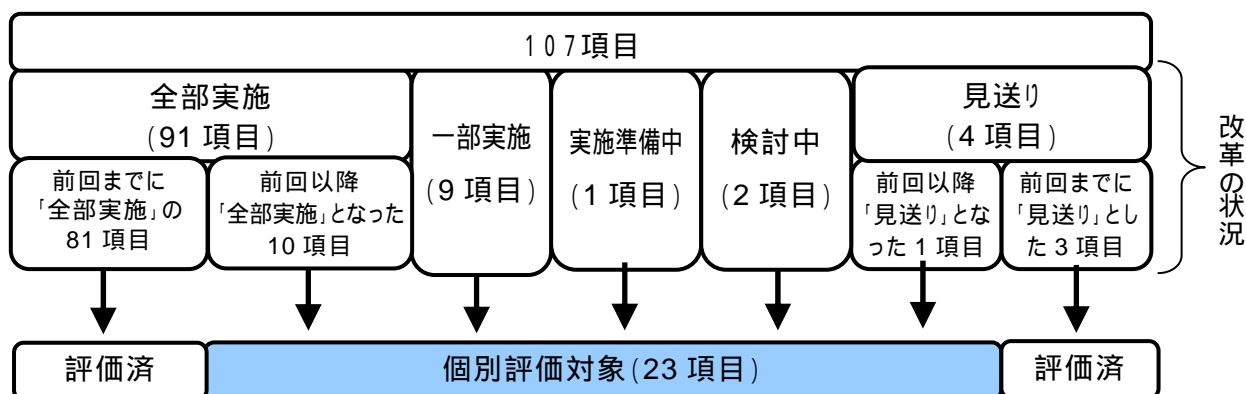
(2) 進め方

ア 全体の進捗状況及び個別項目に関する調査・評価

全 107 項目^{*注1}の状況について、進捗状況を調査するとともに、個別項目については、前回調査時点（平成 19 年 10 月 1 日現在）までに、「全部実施」又は「見送り」となっていない 23 項目を重点調査対象とし、進行管理シートを使用しながら、また、担当課による自己評価及び秦野市行財政改善推進委員会による内部評価を参考に、評価を行った。

なお、個別項目の評価方法については、対象項目の進行状況に対して、評価区分の分類を行い、その評価に至る理由や改善すべき点などについて併せて意見として付記した。

< 重点調査対象 >



< 評価区分の定義 >

区 分	内 容
改革終了	・予定した改革を全て実施しているもの
現状推進	・全部実施に向け取り組みを進めているもので、概ね予定どおりに進んでいるもの ・全部実施となっているが、引き続き取り組みを推進すべきもの
進行強化	・改革の取り組みが遅れているもの ・今後強力に進めていかなければいけないもの
見直し	・状況の変化等により、改革自体を見直し、新たな手法を検討する必要があるもの
見送り	・状況の変化等により、改革自体を見送らざるを得ないもの

*注1 本調査委員会では、改革項目(90項目)を細分化した全 107 項目で評価を行っている。

イ 総括的事項に係る評価

本プランの5年間の取り組み及び本委員会における評価を振り返り、改革の効果や課題、進行管理方法、職員の意識、実行期間等、総括的事項について、各委員による意見説明を行った上で協議を行い、「今後の改革推進への提言」としてまとめた。

(3) 調査の視点

今回の調査が本プランの最終的な調査であること、また、本プランが市民とともに策定された市民との約束であることに鑑み、次の事項を基本的な調査の視点として全委員が共通認識した上で、調査及び評価を行った。

ア スケジュールどおりに改革が進められたか。

イ 目的意識、改革への認識が適切であるか。

ウ 改革が未着手であったり、遅れているものについては、課題の整理がなされ、今後の方向性が明確になっているか。また、その理由が納得できるものとなっているか。

エ 改革に当たって、市民にきちんと説明ができているか。

オ 改革終了したものについては、効果を高める取り組みがなされているか。

カ 5年間の総括として期待される効果は上がっているか。

3 調査報告

(1) 全体集計結果

プランの改革項目に掲げる個別 107 項目の取組状況は、「全部実施」が 91 項目（85.0%）、「一部実施」が 9 項目（8.4%）となり、合計では 100 項目（93.5%）の実施となった。

改革による効果額については、5 か年の累計で、目標額 33 億 1,133 万 3 千円に対し、実績額としては、31 億 3,911 万 5 千円（1 億 7,221 万 8 千円減、5.2%減。）が見込まれている。^{*注 2}

実績額が目標額を下回った要因は、一般施策改革の 1 つである「未収金対策の強化」の改革項目において、改革前（H15 年度）と比べ、滞納額全体で約 3 億 4 千万円増加したことにより、その分、目標効果額に影響を与える結果となった。

また、本委員会による最終的な評価（今後の進め方）については、全 107 項目中、87 項目（81.3%）が「改革終了」、6 項目（5.6%）が「現状推進」、10 項目（9.3%）が「進行強化」、4 項目（3.7%）が「見送り」となった。

基本項目ごとの年度別効果額（目標・実績）

基本項目ごとの年度別効果額（目標・実績）								(単位: 千円)	
基本項目		実施 項目数	年度別 内訳	H16	H17	H18	H19	H20	H16～H20 の計
1	民間委託推進による 業務改革	18/20	目標額	9,673	51,919	87,022	97,829	132,721	379,164
			実績額	11,891	44,827	90,803	149,577	194,802	491,900
2	施設使用制度改革	7/7	目標額	0	14,628	22,977	22,977	22,977	83,559
			実績額	0	17,618	21,463	24,472	24,673	88,226
3	幼稚園・保育園改革	2/2	目標額	335,266	9,688	9,688	284,664	2,172(2)	637,134
			実績額	338,736	11,566	11,566	135,962	40,388	538,218
4	職員改革	9/9	目標額	199,523	308,301	337,532	337,060	335,739	1,518,155
			実績額	200,958	309,837	479,827	473,080	528,944	1,992,646
5	一般施策改革	64/69	目標額	26,841	16,301(1)	75,752	84,956	522,073	693,321
			実績額	32,346	65,845	85,166	93,550	248,782(3)	28,125
計		100/107	目標額	571,303	368,235	532,971	827,486	1,011,338	3,311,333
			実績額	583,931	449,693	688,825	876,641	540,025	3,139,115

< 効果額がマイナスとなっている基本項目について >

- 1 期日前投票所の増設や電子入札の導入等、サービス向上を図るためのシステム導入経費が、節減額を上回ると想定していたもの。
- 2 幼稚園・小学校の一体化の改修経費が、節減額を上回ると想定していたもの。
- 3 「未収金対策の強化」の改革項目において、目標額 430,000 千円に対し、実績額 340,101 千円となったもの。

*注 2 効果額については、決算見込額で算出。

(2) 個別項目に対する外部評価結果

前回調査時点(平成19年10月1日現在)までに、「全部実施」又は「見送り」となっていない残りの23項目全てについて、第1回及び第2回の会議において、評価を行った。その結果は、次のとおりである。

評価結果一覧

実施状況	改革項目	外部評価結果
全部実施 (10)	10 電話交換業務の民間委託化	改革終了
	11 自動車運転業務の民間委託化	改革終了
	12 保育園給食調理業務の民間委託化	改革終了
	16 ごみ収集業務の民間委託化	改革終了
	30 職員数の見直し	改革終了
	47 電子申請、届出等行政手続のオンライン化推進	現状推進
	52 組織の見直し	現状推進
	63 公用車の管理方式の見直し	改革終了
	78 剪定枝資源化推進事業の見直し	改革終了
	88 <変更前> 水道料金納付書送付方法の見直し <変更後> 滞納整理業務の委託化	改革終了
一部実施 (9)	17 水道管管路管理業務の民間委託化	進行強化
	18 学校業務員業務の民間委託化	現状推進
	29 <変更前> 幼稚園・小学校の一体化 <変更後> 幼稚園・小学校の一貫教育	進行強化
	50-6 <変更前> し尿及び浄化槽汚泥の処理手数料の新設 <変更後> 公共下水道の普及強化	進行強化
	53-1 未収金対策の強化(総括)	進行強化
	53-2 未収金対策の強化(市税)	進行強化
	53-3 未収金対策の強化(国民健康保険税)	進行強化
	55-1 幼稚園業務員委託の見直し	現状推進
	56 秦野市観光協会の見直し	進行強化
実施準備中(1)	1 <変更前> 広畑ふれあいプラザへの指定管理者制度導入 <変更後> 窓口業務の委託化	進行強化
検討中 (3)	13 道路維持補修業務の民間委託化	進行強化
	49-2 スポーツ施設使用料の見直し	進行強化
	83 私立幼稚園助成制度の見直し	見送り

ア 改革状況が「全部実施」の10項目に対する外部評価結果

10	電話交換業務の民間委託化			担当課	財産管理課
改革状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	計画どおり	計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部評価意見	<p>職員1名が退職後に再任用職員となったため、当初計画である全面委託には至らなかったものの、再任用制度については、任用期間が限定しており、加えて、効果額が当初計画を上回ることから、「改革終了」とみなせる。今後は、引き続き受託業者への適切な指導を行いながら、市民サービスの向上を図ること。</p> <p>また一方で、当該業務そのものについても、コールセンターなど新たなシステム導入を含めた検討を行う必要がある。</p>				

11	自動車運転業務の民間委託化			担当課	財産管理課
改革状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	計画どおり	計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部評価意見	<p>当該項目については、これまで、非常勤職員の廃止及び大型バスの運転業務の委託化を行ってきたが、非常勤職員廃止に伴う運転員不足への対応として当初目標としていた、職員のタクシー活用については、むしろ職員自らの運転に移行しているが、総合的には「改革終了」と位置付けることが妥当である。</p> <p>今後は、引き続き更なる効率化を図るため、他の現業職と同様、退職者不補充の原則に従って委託化を進めること。</p>				

12	保育園給食調理業務の民間委託化			担当課	保育課
改革状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	計画どおり	計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部評価意見	<p>計画どおり改革に取り組み、目標に達していることから、「改革終了」と位置付けられる。</p> <p>今後も引き続き、安全でおいしい給食を維持できるよう、園児や保護者等の声を聴きながら、受託業者との連携・調整を図ること。また、残る3園の委託化を順次進めること。</p>				

16	ごみ収集業務の民間委託化			担当課	清掃事業所
改革状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部評価意見	<p>改革着手は若干遅れたものの、プランの実行期間内に、目標である1/3区域の委託化が達成され、「改革終了」と位置付けられる。</p> <p>引き続き、受託業者への適切な指導を行いながら、サービスの維持・向上を図る一方、計画的に委託区域の拡大を推進すること。</p>				

30	職員数の見直し			担当課	行政経営課
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部 評価 意見	<p>目標である 100 人削減を達成し、改革は終了している。</p> <p>一方で、職員の削減が市民サービスの低下に繋がらないよう、市民の声や現場の状況を把握しつつ、簡素で効率的かつ効果的な組織体制の推進に努めること。</p>				

47	電子申請、届出等行政手続のオンライン化推進			担当課	情報システム課
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	現状推進	現状推進	現状推進
外部 評価 意見	<p>計画どおり改革目標は達成されている。</p> <p>今後は、他の手続きについても可能な限りオンライン化を進め、市民の利便性向上に努めること。</p> <p>また、一層の利用促進のため、定期的な広報掲載や転出入の多い時期を狙ったPRを展開するなど継続的かつ効果的な周知を行うこと。</p>				

52	組織の見直し			担当課	行政経営課
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	現状推進	現状推進	現状推進
外部 評価 意見	<p>計画どおり、組織の見直しが行われてきているが、自己評価・内部評価にあるように、組織の見直しは、行政のおかれる環境や時代の変化に合わせ、柔軟に行うべきものである。</p> <p>引き続き、効率的で質の高い行政サービスの提供と、市民にとってわかりやすい組織づくりを積極的に推進すること。</p>				

63	公用車の管理方式の見直し			担当課	財産管理課
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	計画どおり	計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部 評価 意見	<p>計画どおり取り組み、目標を達成していることから、「改革終了」と位置付けられる。</p> <p>今後も引き続き、稼働率の調査・検証等を行いながら、効率的な公用車管理に努めること。</p>				

78	剪定枝資源化推進事業の見直し			担当課	清掃事業所
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	やや遅れている	遅れている	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部 評価 意見	<p>全市域におけるステーション収集が開始されていることから、「改革終了」と位置付けられる。</p> <p>開始から1年半が経過し、市民へも浸透してきたと見えるが、一方で、時間の経過とともに、収集時のルールが守られていないケースも生じているようである。</p> <p>地球規模の環境問題を足元から考えなければならない現在、市民一人ひとりのエコ意識の高揚が大切であることから、市民にその取り組みの成果と効果をわかりやすく伝えることも必要である。</p>				

88	<変更前> 水道料金納付書送付方法の見直し <変更後> 滞納整理業務の委託化			担当課	水道業務課
改革 状況	全部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	計画どおり	計画どおり	
		今後の進め方	改革終了	改革終了	改革終了
外部 評価 意見	<p>当初計画の納付書送付方法の見直しについては、費用対効果について再度検証した結果、経費の削減は見込めず、さらに事務も複雑化することが課題として出てきたため、改革内容が滞納整理業務の委託化に変更された。</p> <p>新たな改革内容である滞納整理業務の委託については、19年度にその方向性が示されて以降、翌年度に委託化が実施されていることから「改革終了」と位置付けられる。</p> <p>今後は、改革効果の十分な把握と検証を行うとともに、受託業者と一体となって、徴収率の向上に努めること。</p>				

イ 改革状況が「一部実施」の9項目に対する外部評価結果

17	水道管管路管理業務の民間委託化			担当課	水道施設課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	現状推進	現状推進	進行強化
外部 評価 意見	<p>前回(平成19年10月)の外部評価において、今後の委託の方向性を明示すべきとの指摘を行っていたが、今回、水道水の安定供給の確保に向けて、必要最小限の職員は存続させ、他の職員については、退職時に合わせ順次委託する方針が市から示された。</p> <p>水道管管路は水道の基幹施設の一つであり、その維持管理には技術の継承が必要であるため、最小限の職員の存続は理解できるが、委託化については、退職者を待っているのでは、あまりにも消極的である。</p> <p>制度上、技能員の配置換えや職種換えについては課題があるが、少しでも委託化を加速できるよう、努めること。</p>				

18	学校業務員業務の民間委託化			担当課	教育総務課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	現状推進	現状推進	現状推進
外部 評価 意見	<p>重点実行期間中の目標達成には至らなかったが、21年5月に目標校数を上回る委託化となった。</p> <p>今後は、質の低下を招かぬよう検証を行いつつ、残りの学校においても、順次、委託化を進めること。</p>				

29	<変更前> 幼稚園・小学校の一体化 <変更後> 幼稚園・小学校の一貫教育			担当課	教育総務課 教育指導課 教育研究所
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	やや遅れている	
		今後の進め方	現状推進	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>一人ひとりの子どもに応じたきめ細やかな教育が求められる中、プラン策定時に「空き教室」とみなしていた空間が、少人数学級など他の用途として活用されるようになり、幼稚園と小学校の施設の一体化は物理的に困難な面も生じているため、内容変更は止むを得ない。</p> <p>一貫教育については、当初計画においても小1プロブレムの解消を主眼としており、また、将来的に施設の一体化を実施する上でも、ソフト面の取り組みを先行して進めることは、円滑な移行に寄与すると思われる。</p> <p>今後は、これまでのモデル校における実施結果を十分に検証しながら、計画的な取り組みを推進する必要がある。</p>				

50-6	<変更前> し尿及び浄化槽汚泥の処理手数料の新設 <変更後> 公共下水道の普及強化			担当課	清掃事業所 下水道総務課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	やや遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>処理区域内の公共下水道の非接続者に対し、新たに処理手数料を徴収するという当初目標については、手数料を試算した結果、その金額が公共下水道の使用料以上にならず接続者と非接続者の経費負担の不均衡を是正することができないこと、また、手数料を徴収することで接続しないことが肯定化され、結果として普及率の向上に繋がらないことなどから、内容を変更することは止むを得ない。</p> <p>公共下水道の普及強化については、経費負担の不均衡是正だけでなく、何よりも水質汚濁防止など環境面から重要な課題であるため、積極的な啓発活動や接続依頼の強化を行うとともに、他市の事例を参考にするなど、有効な手段を検討し、引き続き普及率の向上に努めること。</p>				

53-1	未収金対策の強化(総括)			担当課	未収金対策担当
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	やや遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>これまでに全庁的な対策を推進し、債権の管理等に関する条例の制定や県との職員の派遣交流による資質向上など、対策強化について積極的に取り組んでいることは評価されるものの、取り組みの効果については疑問に感じられる。今後も関係機関等との連携を図りながら、効果的な手法に関する研究・導入を進め、引き続き徴収率の向上に努めること。</p> <p>ただし、未収金対策については、社会経済情勢の影響を受けてしまう面もあり、一概に数字だけでその成果を判断することが難しいと思われる。また、未収金の額が増大していることから、行革プランに特に位置付け取り組みを進めてきたものの、一方で税等の徴収については、公平性の観点からも行政が日常的に取り組むべき業務とも考えられる。このことから、他の改革項目との性質の違いを勘案し、行革の推進に合わせて別途強力な対応を図ること。</p>				

53-2	未収金対策の強化(市税)			担当課	納税課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	やや遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>現年分の徴収率は目標達成に至らなかったが、過年分については、目標の15%を上回っている。今後も関係機関等との連携を図りながら、効果的な手法に関する研究・導入を進め、引き続き徴収率の向上に努めること。</p> <p>ただし、未収金対策については、社会経済情勢の影響を受けてしまう面もあり、一概に数字だけでその成果を判断することが難しいと思われる。また、未収金の額が増大していることから、行革プランに特に位置付け取り組みを進めてきたものの、一方で税等の徴収については、公平性の観点からも行政が日常的に取り組むべき業務とも考えられる。このことから、他の改革項目との性質の違いを勘案し、行革の推進に合わせて別途強力な対応を図ること。</p>				

53-3	未収金対策の強化(国民健康保険税)			担当課	納税課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	やや遅れている	やや遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>現年・過年分ともに目標達成には至っていない。特に、過年分については、目標徴収率15.0%に対し、実績10.0%となっており、目標との隔たりが大きい。目標値の設定についても疑問が感じられるが、取り組み自体については引き続き、関係機関等との連携を図りながら、効果的な手法に関する研究・導入を進め、積極的な取り組みを行うこと。</p> <p>ただし、未収金対策については、社会経済情勢の影響を受けてしまう面もあり、一概に数字だけでその成果を判断することが難しいと思われる。また、未収金の額が増大していることから、行革プランに特に位置付け取り組みを進めてきたものの、一方で税等の徴収については、公平性の観点からも行政が日常的に取り組むべき業務とも考えられる。このことから、他の改革項目との性質の違いを勘案し、行革の推進に合わせて別途強力な対応を図ること。</p>				

55-1	幼稚園業務員委託の見直し			担当課	教育総務課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	現状推進	現状推進	現状推進
外部 評価 意見	<p>幼稚園・小学校の施設の一体化に影響を受けることから、「全部実施」には至らなかったものの、委託内容の見直しによる委託料削減の取り組みについては、計画どおり実施され、効果が出ている。</p> <p>今後は、受託業者への適切な指導を行いながら、幼小の一体化などの状況に合わせて委託をさらに進めること。</p>				

56	秦野市観光協会の見直し			担当課	観光課
改革 状況	一部実施		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	やや遅れている	やや遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>これまでに、協会職員への民間企業出身者の登用や会員増加の取組強化、ボランティアの活用など、組織の自立化に向けた取り組みを推進しており、評価できる。</p> <p>しかしながら、市からの補助金については、依然として減少していないため、今後策定する市の観光計画等において、観光協会及び秦野市観光の将来像を明確にしたうえで、観光協会の自立に向けた戦略的な取り組みを進めること。</p> <p>なお、一般社団法人化については、その自立に向けたステップアップの過程と捉えて、活動主体としての強化を目指して取り組むこと。</p>				

ウ 改革状況が「実施準備中」の１項目に対する外部評価結果

1	<変更前> 広畑ふれあいプラザへの指定管理者制度導入 <変更後> 窓口業務の委託化			担当課	高齢介護課
改革 状況	実施準備中		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	概ね計画どおり	概ね計画どおり	
		今後の進め方	進行強化	現状推進	進行強化
外部 評価 意見	<p>当初目標の指定管理者制度導入については、受け手として想定していたボランティア団体との調整等から、目標が窓口業務の委託化に変更され、21年7月に導入されることとなった。</p> <p>効果額(改革実施前と実施後の経費差額)としては、委託化により年間約500万円の効果を見込んでいるが、当初目標である指定管理者制度を導入した場合と比較すると、当初目標を約150万円下回り、また、業務内容・企画内容の充実や地域活動の活性化などサービス面での効果についても、当初の狙いには至っていないと思われる。</p> <p>このため、今回の委託化については、あくまで指定管理者制度導入のための暫定的な措置として捉え、引き続き、地域のボランティア団体の育成や、その他民間団体等の受け手に関する調査等に取り組むなど、当初目標の実現に努められたい。</p> <p>また、広畑ふれあいプラザ本来の設置目的を十分に勘案し、委託や指定管理者制度の導入に当たっては、サービス向上等の効果が十分見込めるよう検討を進めること。</p>				

エ 改革状況が「検討中」の３項目に対する外部評価結果

13	道路維持補修業務の民間委託化			担当課	道路公園維持課
改革 状況	検討中		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価			
		今後の進め方	見直し	見直し	進行強化
外部 評価 意見	<p>前回(平成19年10月)の外部評価において指摘した職員的能力開発や有効活用については、積極的に取り組まれ、効果額にもその成果が表れている。</p> <p>当該業務自体は道路の安全確保のために非常に重要であるが、全面委託を行っている自治体もあるなど、直営である必要性は見当たらないように思える。退職者不補充はもとより、委託化を積極的に進める必要があるため、技能員の配置換えや職種換え、受託業者の待機料などの課題解決を図り、委託化の推進を図ること。</p>				

49-2	スポーツ施設使用料の見直し			担当課	スポーツ振興課
改革 状況	検討中		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価	遅れている	遅れている	
		今後の進め方	進行強化	進行強化	進行強化
外部 評価 意見	<p>施設使用料については、施設の利用状況や維持管理経費により、算定根拠となる数値が変動するため、定期的に設定額の妥当性を検証し、必要に応じて料金改定を行うべきである。算定根拠にどのような要素を加えるかについては、施設の更新等も勘案した上で検討する必要がある。</p> <p>また、受益者負担の適正化の観点からも、定期的に検討を進めること。</p>				

83	私立幼稚園助成制度の見直し			担当課	学校教育課
改革 状況	検討中		自己評価	内部評価	外部評価
		取組内容評価			
		今後の進め方	見送り	見送り	見送り
外部 評価 意見	<p>当該項目については、これまで多くの議論を重ねてきたが、今回、公立幼稚園の今後のあり方を含めた総合的な検討の中で、助成制度についても見直す必要があるとの理由から、「見送り」とする意向が担当課から示された。</p> <p>保育ニーズが増大する一方で、園児数が減少している状況の中、他市よりも多くの公立幼稚園を抱える本市では財政的負担も大きく、抜本的な見直しが必要であり、その中で当該項目についても合わせて検討することは適当であり、重点実行期間中の助成制度見直しは、見送りとせざるを得ない。</p>				

4 総括 今後の行革推進への提言

「はだの行革推進プラン」は重点実行期間が終了しましたが、少子高齢化や景気悪化による市税収入の減少、社会保障関係経費の増加、さらには地方分権の進展による権限及び責任の増加等に伴い、基礎自治体には今後一層の創意工夫による行財政運営が求められるため、これ以降も更に強力に行財政改革を推進する必要があります。

現在、平成23年度を初年度とする(仮称)次期行革プランの策定に向け、行政内部組織において検討が進められていますが、ここでは本委員会のこれまでの一連の調査で明らかになった課題を踏まえ、行財政改革の今後の方向性について、本委員会の意見をまとめ、次のとおり提言します。

次期行革プランの策定はもとより、今後の秦野市行財政運営において、これらの意見を十分留意されることを強く希望します。

(1) 市長による重点施策としての位置づけ

基礎自治体における自治行政の強化が求められる現状において、常に市長の重点施策方針の一つとして、行財政改革を強く明示し、各業務に関して指示していただくことが極めて重要と考えます。

(2) 計画年次の短縮化による機動力の強化

今回の行革推進プランは5年を計画期間としましたが、この間に行政を取り巻く状況(制度変更、体制見直し、事業改廃など)はめまぐるしく変化しており、今後はこちらの時代変化に対応可能な計画年度の設定(たとえば3年への期間短縮と毎年の進行管理の徹底)が必要と考えます。

(3) 効果額の使途の明確化

今回の行革推進プランの財政的效果として最終的に約31億4千万円の効果額が得られる見込みとなっています。

こうした行財政改革による効果額は、将来に向けた重点・優先施策への活用が必要と考えられるため、その使途について予め明確にすべきと考えます。

(4) 職員意識変革

行財政改革は、それを担う行政職員の意識により左右されます。従って、日常の業務上の改善はもとより、行財政運営についても、常に中・長期的な視点で考え、行動できる職員の意識変革が求められます。

今回のプランについては、外部の視点を基本として策定したのですが、改革の担い手は職員一人ひとりであり、市が抱える課題や行革の必要性について職員が徹底して議論・認識したうえで、外部の視点と相互に補完しあいながら策定し、実践することが必要であり、行財政改革に対する職員の意識の一層の強化が求められます。

(5) 改革が大幅に遅れる事業の構造的問題の解明

5年間で多くの対象事業の改善が進みましたが、こうした中、常に課題を抱え、その課題解決の取り組みが遅々として進まない事業が見られました。

こうした事業では、担当者の改善努力が問題であったり、新たな制度活用の工夫が見られなかったりと、不可能を可能にしようとする努力や工夫が足りないと言わざるを得ません。大幅に改善が遅れた事業に対しては、その原因究明と早期の改善を求めるべきと考えます。

(6) 改革への取組姿勢

幼保一元化など、秦野市では実際の地域ニーズに合わせた制度改善が積極的に進められてきました。このような、地方分権時代に合った、熱心な取り組みがみられる一方で、待ちの姿勢が存在することも事実です。

例えば、「国の法律の改定を待って考えたい」、「国の法律の動向が未定のためしばらく時間をかけたい」などの声が聞かれ、地域では早急な対応が迫られているにもかかわらず、どうしても遅れがちな対応が見られます。

むしろ、「自主・自立」の自治行政に向け、国の制度改革を先取りするといった意欲を持ち、主体的に取り組む姿勢が必要と考えます。

(7) 市民への情報提供について

情報公開は、行政のあらゆる施策実施の前提であるとともに、市民の理解・協力を得るために不可欠な取り組みです。今後の行財政改革の推進に当たっては市民のさらなる理解と共感が必要であり、また行財政改革そのものが、市民にとってなじみにくいことから、情報公開の方法については、一層の工夫や改善・充実が必要です。

また、今後、市税の増加が見込めないことや扶助費が急増しつづけていること、国や県の補助が見込めず一層の自立が必要であることなど、行政が置かれている厳しい現状を積極的に開示し、課題を共有した上で、市長、市職員、議員、市民、企業など、各々が役割を理解し、協働の考えのもと、改革に取り組む必要があると考えます。

(8) 進行管理方法の改善

プランの進行管理について、P D C Aサイクルを意識し、行政評価の手法を取り入れたことは評価しますが、評価システムが形骸化していないか、厳しいチェック体制が維持できているかなど課題も見られます。

改革の推進力を一層高めるためにも、例えば担当部課以外の職員による横断的なプロジェクトチームの設置やチェック回数の充実など、効果的な進行管理方法について更に検討する必要があります。

また、行財政改革は、その内容から全庁的かつ横断的に影響が及ぶものであり、そのため健全な行政経営の確立と実効ある施策や事業の展開のため、予算及び総合計画と連動させた進行管理方法を構築することが必要と考えます。

(9) 効果額算出方法の妥当性の検討

効果額については、改革実施年度以降も改革効果が継続するという考えのもと、累計により算出されています。この場合、次年度以降は改革内容が通常業務化されるという考えもあるため、実施年度のみ効果額として計上するなど、より妥当性のある算定にすべきと考えます。

(10) 具体的な改革内容について

ア 指定管理者制度などへのチェック機能の強化

秦野市においても、行政のみならず市民、企業、NPO等の多様な主体による「新しい公共」を目指し、業務委託や指定管理者制度など、さまざまな制度の創設・導入が進められていますが、その活用状況は必ずしも十分とは言えません。

むしろ事業によっては、新たな制度導入で問題が発生すると、改革以前の対応に逆戻りをしてしまうケースも見られます。

こうした例をみると、一度の失敗（つまづき）で極めて慎重になり、行財政改革の意思を喪失していると感じられます。

こうした場合は、全庁をあげて導入制度の徹底した見直しを行い、「新しい公共」に向けた制度活用の研究を担当課の枠を超えて検討すべきと考えます。

イ 未収金対策に係る効果的な手段の活用

未収金問題は、行財政改革の枠を超えた全国かつ社会的な問題であり、そのため、あらためて効果的な手法（外部から臨時専門職の任用、強制執行の拡充など）を研究し、至急取り組むべきと考えます。

ウ 職員数及び給与制度の見直し

職員数や人件費の見直しは、行革の中でも大きな効果を生むものですが、常にサービスの低下を招かないよう留意しながら、今後も可能な限りの効率化を目指し、改革を継続する必要があると考えます。

エ 幼稚園・保育園改革の推進

保育園の待機児童解消と幼稚園の空き教室の活用を目的に、今回のプランでは「幼稚園・保育園の一体化」を進め、一定の効果は得られました。

しかし、景気の急激な悪化により、共働き家庭が増加するなど、依然として保育園に対するニーズは高いと考えられることから、引き続き保育園の定員増加策について検討する必要があります。

一方で、公立幼稚園については、園児数の減少から、時代のニーズに適応した事業展開が求められているため、公立幼稚園のあり方について検討が必要であると考えます。

オ 市有財産の活用と見直し

人口減少社会の到来とともに、今後とも厳しい財政運営が続く中、人口増加に伴い取得及び建設されてきた市有財産（土地及び建物）の有効活用と、中長期的視点に立った計画的な施設の再編・再構築を積極的に進める必要があると考えます。