

「新はだの行革推進プラン」 総括評価報告書

(案)

平成28年12月

秦野市行財政調査会

目 次

1	はじめに	1
2	取組結果	2
(1)	実施状況	2
(2)	改革が終了していない項目	3
(3)	公共施設再配置の推進	5
(4)	累積効果額（実績）	6
ア	一般会計	6
イ	特別会計等	5
3	総括評価	9
(1)	行財政改革の転換期を迎えて	9
(2)	「量の削減」から「質の向上」への転換	9
(3)	評価意見	10
ア	行財政改革の実効性とその強化	10
イ	行財政改革への取り組みとその留意点	10
ウ	受益者負担の見直しとトータルコストによる効果測定	11
エ	今後の補助金交付のあり方	11
オ	市民との協働	12
4	次なる時代に向けての行財政改革の新たな視点	12

《附属資料》

- 新はだの行革推進プラン - 評価結果及び累積効果額一覧 -
- 秦野市行財政調査会委員名簿
- " 開催経過
- " 規則
- 秦野市行政改革評価委員会設置要綱

1 はじめに

秦野市では、平成23年度から27年度までの5年間を計画期間とする新はだの行革推進プラン（以下、「新プラン」と呼ぶ）において、86項目の改革項目を掲げた。また、その改革効果額を総合計画推進の財源とするため、全庁を挙げて行財政改革に取り組んできた。

一方で、人口減少社会の到来による社会構造の変化をはじめ、空き家対策といった新たな地域課題の発生や、さまざまな要因が絡み合った生活課題への対応が求められている。

このように秦野市を取り巻く環境は刻々と変化しており、今後も質の高い行政サービスを維持・継続していくためには、こうした諸課題に対して、柔軟かつ機動的に対応可能な行政運営が求められる。

秦野市行財政調査会 行革推進専門部会（平成26年8月以前は秦野市行政改革評価委員会と称）では、これまで4回にわたり行財政改革の進行状況評価を行い、その進捗状況を確認するとともに、現状の課題や今後の行財政改革の推進に向け協議・検討を行ってきた。

本報告書は、新プランの計画期間終了に当たり、改革主管課による自己評価及び庁内組織である行財政改善推進委員会による内部評価を踏まえ、ここに総括的評価と今後の行財政改革に向け提言を行うものである。

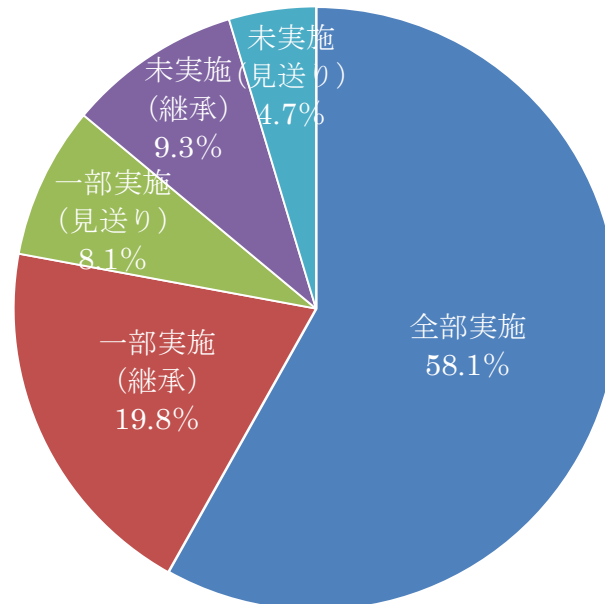
秦野市では、平成28年度から行財政改革を総合計画後期基本計画に位置付け、第3次はだの行革推進プラン実行計画（以下「実行計画」と呼ぶ）として新たな取り組みに着手しているが、本報告書の提言を踏まえ、さらにその取り組みを推進し、より一層の成果達成を期待したい。

2 取組結果

(1) 実施状況

新プランの改革項目に掲げる 86 項目の実施状況は、「全部実施」が 50 項目 (58.1%)、「一部実施 (継承)」が 17 項目 (19.8%)、「一部実施 (見送り)」が 7 項目 (8.1%) であり、74 項目 (86%) について、取組みが実施されている。

全部実施	一部実施 (継承)	一部実施 (見送り)	未実施 (継承)	未実施 (見送り)	計
50	17	7	8	4	86



[評価区分]

全部実施	新プランの計画期間中に計画した改革を全て実施
一部実施 (継承)	新プランの計画期間中に改革を一部実施、実行計画に改革を継承
一部実施 (見送り)	新プランの計画期間中に一部実施、実行計画への改革継承を見送り
未実施 (継承)	新プランの計画期間中の改革は未実施、実行計画に改革を継承
未実施 (見送り)	新プランの計画期間中の改革は未実施、実行計画への改革継承を見送り

(2) 改革が終了していない項目

一部実施及び未実施の項目で、実行計画へ引き継いだ項目は、「西中学校体育館と西公民館の複合施設建設」など25項目ある。なお、これらについては早急に改革着手時期を明らかにし、着実な実施を図る必要がある。

また、一部実施及び未実施項目で実行計画への継承を見送った項目は、「幼稚園・保育園・こども園の所管部署の一元化」など11項目あり、これらについては、現状での課題を明らかにし、改革方針の見直し（再検討）が必要である。

【継承（一部実施・未実施）とした項目（25項目）】

No.	改革項目	内部評価
1	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	一部実施
2	児童館の機能移転・地域への譲渡	一部実施
3	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施
4	自治会館の開放型への誘導	未実施
5	職員数の適正化	一部実施
6	人事評価制度の見直し	一部実施
7	I C T（情報通信技術）の活用	一部実施
8	統合型G I Sの活用推進	一部実施
9	指定管理者制度の推進 文化会館	未実施
10	〃 スポーツ施設（総合体育館、おおね公園）	未実施
11	〃 弘法の里湯	未実施
12	公民連携による幼稚園サービスの充実	一部実施
13	市有地活用方針の策定	一部実施
14	低・未利用地の有効活用	一部実施
15	公共施設への自動販売機設置に係る競争入札の導入	一部実施
16	スポーツ施設への有料広告の掲載	未実施
17	幼稚園保育料・入園料の適正化	一部実施
18	スポーツ施設使用料の適正化	一部実施
19	スポーツ広場の有料化	未実施
20	文化会館使用料の適正化	未実施
21	施設使用料等の算定基準の見直し	一部実施
22	公共下水道接続の促進	一部実施
23	外郭団体等の見直し 秦野市文化会館事業協会	一部実施
24	施設予約システムの充実	未実施
25	公立幼稚園・保育園のこども園化	一部実施

【見送り（一部実施・未実施）とした項目（11項目）】

No.	改革項目	内部評価
1	放置自転車保管場所の適正配置	一部実施
2	はだのこども館による機能補完	一部実施
3	公共施設建替・修繕基金の設置	未実施
4	公共施設の管理運営内容の見直し	一部実施
5	幼稚園・保育園・こども園の所管部署の一元化	未実施
6	小学校長と幼稚園長の併任の拡大	一部実施
7	指定管理者制度の推進 表丹沢野外活動センター	未実施
8	口座振替の加入促進（市税及び国民健康保険税）	一部実施
9	下水道施設への有料広告の掲載	一部実施
10	外郭団体等の見直し（社）秦野市観光協会	一部実施
11	提案型協働事業の創設	未実施

(3) 公共施設再配置の推進

公共施設再配置の推進については、「指定管理者制度の導入」などが未実施の状況にある。これは使用料の改定が計画どおり進まなかったことにより、コスト・サービスの比較検証ができなかったことから未実施となったものであるが、今後は、使用料改定も踏まえ、個々の施設特性や利用実態を明確にし、早急に管理運営形態を検討（選定）する必要がある。

【公共施設再配置の推進に係る内部評価（17項目）】

No.	改革項目	内部評価
1	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	一部実施(継承)
2	保健福祉センター内への郵便局誘致	全部実施
3	児童館の機能移転・地域への譲渡	一部実施(継承)
4	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施(継承)
5	自治会館の開放型への誘導	未実施(継承)
6	弘法の里湯の利用者増加策の推進	全部実施
7	はだのこども館による機能補完	一部実施(見送り)
8	曾屋ふれあい会館の廃止	全部実施
9	公共施設の管理運営内容の見直し	一部実施(見送り)
10	指定管理者制度の推進 文化会館	未実施(継承)
11	〃 表丹沢野外活動センター	未実施(見送り)
12	〃 スポーツ施設(総合体育館、おおね公園)	未実施(継承)
13	弘法の里湯	未実施(継承)
14	公民連携による幼稚園サービスの充実	一部実施(継承)
15	低・未利用地の有効活用	一部実施(継承)
16	施設使用料等の算定基準の見直し	一部実施(継承)
17	公立幼稚園・保育園のこども園化	一部実施(継承)

(4) 累積効果額（実績）

ア 一般会計

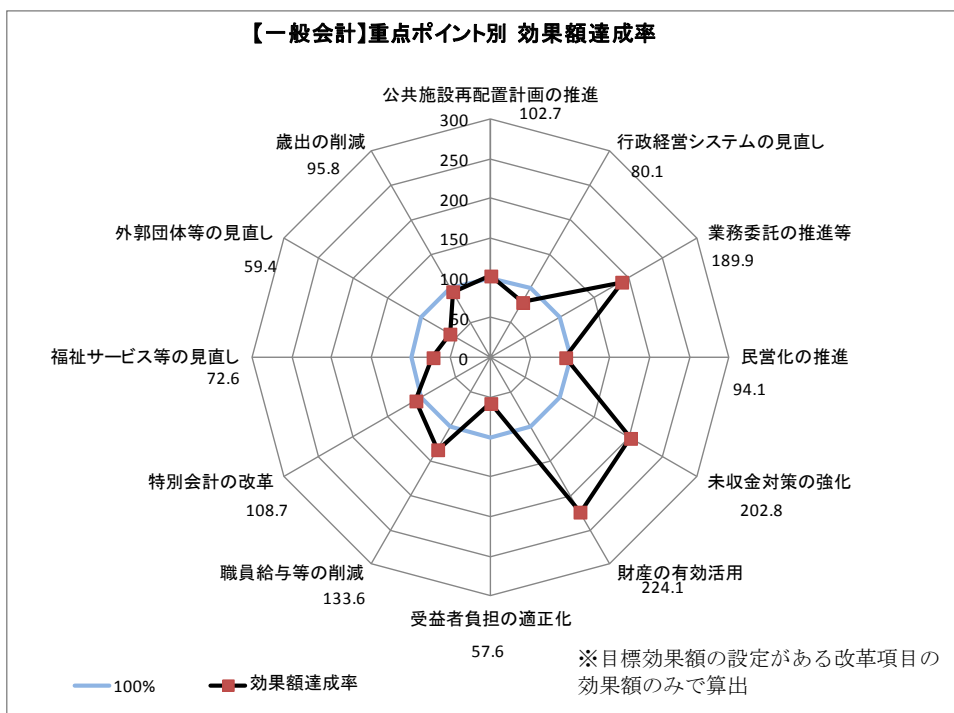
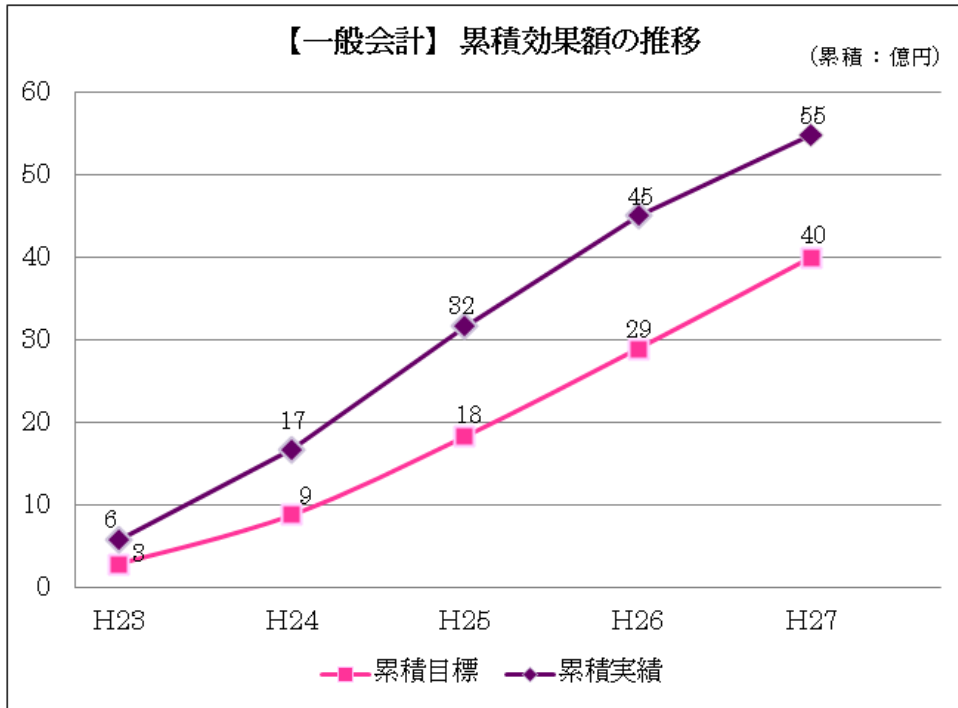
新プランの実施による一般会計の累積効果額は、目標額40億円に対し、実績額55億円となり、目標を15億円上回った。（達成率137%）

「財産の有効活用」、「未収金対策の強化」及び「業務委託の推進等」を中心に目標額を上回る効果額を達成している。

一方で「受益者負担の適正化」、「外郭団体等の見直し」及び「福祉サービス等の見直し」については、市民への周知不足や計画策定当初の改革内容に変更があったため、目標額を下回っている。

【重点ポイント別効果額達成状況】

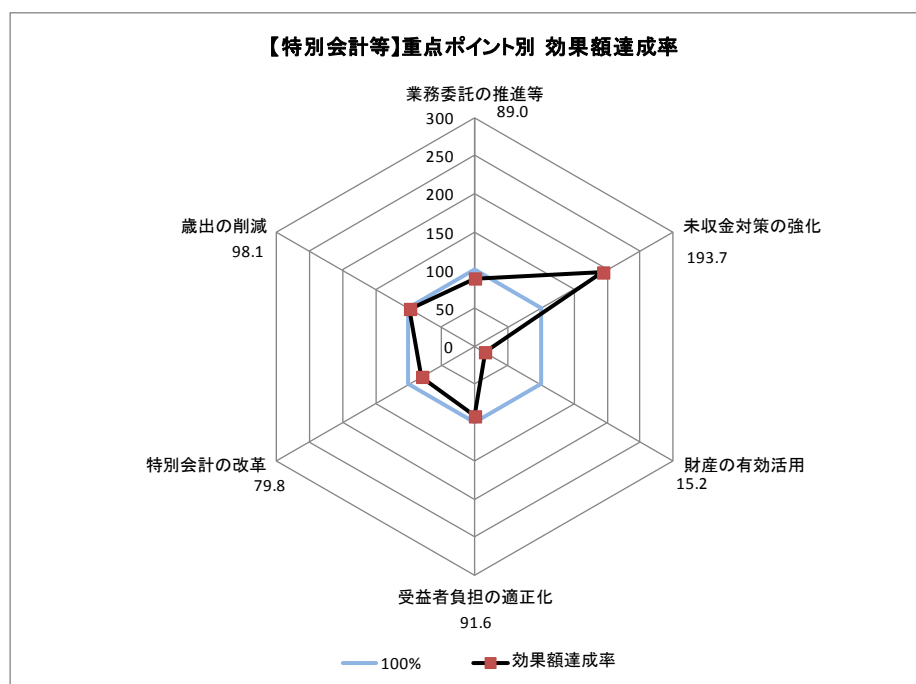
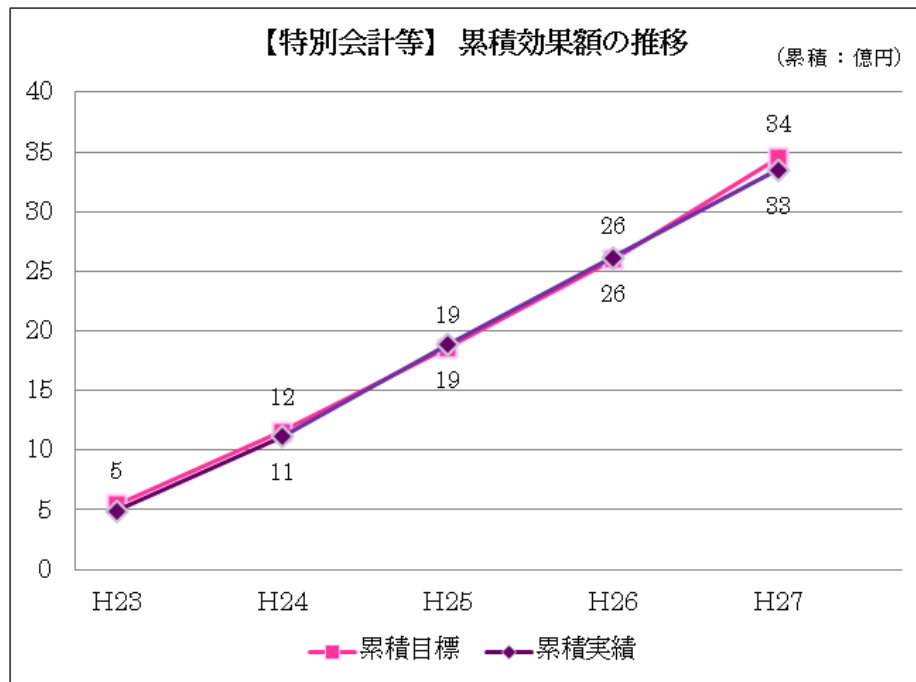
改革の視点/重点ポイント	項目数	目標	実績	達成状況
1 【合わせる】身の丈に合わせた行政経営の推進	23	389,297	320,711	82%
(1) 公共施設再配置計画の推進	12	39,048	40,091	103%
(2) 行政経営システムの見直し	11	350,249	280,620	80%
2 【委ねる】民間委託等の推進	14	301,332	533,840	177%
(1) 指定管理者制度の推進	5	-	-	-
(2) 業務委託の推進等	7	261,332	496,182	190%
(3) 民営化の推進	2	40,000	37,658	94%
3 【量る】「入るを量る」施策の推進	23	926,048	1,998,903	216%
(1) 未収金対策の強化	6	580,594	1,177,475	203%
(2) 財産の有効活用	7	5,910	625,781	10589%
(3) 受益者負担の適正化	10	339,544	195,647	58%
4 【制する】「出づるを制する」改革の実行	21	2,383,323	2,645,528	111%
(1) 職員給与等の削減	3	570,587	762,470	134%
(2) 特別会計の改革	3	1,355,168	1,473,608	109%
(3) 福祉サービス等の見直し	4	359,959	261,497	73%
(4) 外郭団体等の見直し	4	35,260	20,960	59%
(5) 歳出の削減	7	62,349	126,993	204%
5 【改める】職員の意識改革と市民サービスの向上	3	-	-	-
(1) 職員の意識改革	全て再掲	-	-	-
(2) 市民サービスの向上	3	-	-	-
6 【共に進める】市民等との協働・連携の推進	2	-	-	-
(1) 市民等との協働・連携の推進	2	-	-	-
合計	86	4,000,000	5,498,982	137%



イ 特別会計等

特別会計等における累積効果額は、目標額 34 億 5 千万円に対し、実績額 33 億 5 千万円となり、目標額を 1 億円下回った。（達成率 97%）

「国民健康保険税の徴収率の向上」等の改革は目標額を上回る効果額を達成しているが、目標効果額全体の約 6 割を占める「水道料金の適正化」については「全部実施」であったものの、環境意識の高まり、企業の節水対策、節水機器の普及等により、給水収益が伸びず、目標額を達成できなかった。



3 総括評価

(1) 行財政改革の転換期を迎えて

かつて地方自治体の税収が増加傾向にあった時代は、その増収分を住民に還元すること、いわば「増分の配分」が行政の大きな役割であった。この増分の配分によりインフラが整備され、納税者の中核をなす現役世代が利便性を享受し、高齢者や子ども、また社会的弱者への福祉サービスなどにもバランスよく配分され、行政サービスの「世代間格差」は比較的小さいものであった。

また、当時の行財政改革の目的は、肥大化する行財政をコントロールし、インフラ整備を中心とした新たな需要に向けて財源配分の適正化を図ることであった。

その後、バブル経済崩壊を契機とした長引く経済不況などにより税収が落ち込み、行政経営も身の丈に合わせたものにすることが求められ、予算の抑制が図れるインフラ整備、つまり投資的経費を抑え込む一方で景気の回復が待たれた。

しかし、景気の回復が遅れ、重ねて人口減少期を迎えることとなり、こうした税収の基礎となる人口減少が、そのまま税収減につながることになった。

そのため、従来の歳出削減を基本とした行財政改革の手法では、現役世代に対する行政サービスの低下などから税負担の不公平感が強まりつつあり、さらに高齢者世代や子育て世代の行政サービスについてはその縮減への不安が生じている。

したがって、これまでのような歳出削減中心の行財政改革には制約があり、行財政改革の進め方やその考え方に発想の転換が求められている。

そのため今後は、人口減少に伴う税収減を前提に、つまり「減分（痛み）の配分」に向き合わなければならない。したがって行政には、その実情を住民に伝え、課題を共有し、対策を共に考え、解決に取り組むといった姿勢が求められる。

(2) 「量の削減」から「質の向上」への転換

新プランは、持続可能な行財政運営を目指すとともに、その改革効果額を総合計画推進の財源とするため、改革効果額の達成が大きな目標であった。

しかし、地域社会の現状をみると、人口の減少傾向による少子高齢化の進展や新たなまちづくり課題への対応が求められるなど、本市を取り巻く社会・経済環境は大きく変化している。

そのため、こうした社会・経済環境の変化に適応可能な行政サービスのあり方を見直し、併せて市民ニーズに合った質の高いサービス提供のあり方を再検

討する必要がある。

つまり行財政改革は、これまでのように量の削減だけではなく、今後は質の向上に配慮した行政サービスへと方向転換する必要がある。

(3) 評価意見

新プランは、「量」に重点を置いた評価でみれば、5年間の一般会計の累積効果額が目標の40億円を大きく上回るなど、当初の目的は達成されたと評価できる。

しかし先に述べたように、行財政改革の考え方については、今や大きな転換期を迎えており、その進め方などについて抜本的な見直しが求められている。

以下、今後に向けた行財政改革の進め方やそのための主要な検討課題についてまとめる。

ア 行財政改革の実効性とその強化

一般会計のうち、歳入関連項目の改革は当初の見込みより実績が倍の効果をあげているものもあり、その取り組みは高く評価できる。

しかし、重点ポイント別効果額達成状況をみると、市民に負担をかけず行政で進めることができる改革は計画期間内に概ね終了といった傾向がみられる。

一方で、市民に痛みを伴う改革は、当初の計画どおり進まず、したがって実施までに時間がかかり、また、改革の着手後も効果が現れるまでに時間を要している。

今後、行財政改革の実施には、市民に痛みを求めることが予想され、そこではいわゆる減分の配分が改革の中心になることが予想される。そのため目標効果額の的確な設定とその目標達成に対しどのような手法や手順が適切であるかを明確にするためのロードマップ（行程表）が必要である。

この場合、改革特性に応じた詳細な進行管理とともに、短期の成果に加え、中・長期的な視点に立った効果検証を考慮する必要がある。

なお、予定どおりに進まない改革に関しては、年度ごとの検証を強化し、目的達成のため新たな手法が明らかになった場合、臨機応変にロードマップの見直しを行う必要がある。

イ 行財政改革への取り組みとその留意点

自己評価及び内部評価が「全部実施」とされているにもかかわらず、目標効果額と実績効果額に大きな乖離が生じている改革項目がある。

その原因には、計画期間中の制度変更によるものや利害関係者との調整に想定よりも時間を要したものの、また、より高い目標でサービスの充実を目指そうとしたものなどが見受けられる。

この場合、改革や事業が計画どおりに進まないということは、本来得られていた利益が失われているという考えを持つことが必要である。特に改革を行う際、当初想定していない問題が発生した場合は、改革目標を外れない範囲で、その進め方や方法を柔軟に見直すといった姿勢が必要である

また、改革が終了した項目であっても、引き続き取組み効果の検証を継続し、常に質の向上に向けた改善に取り組むことを忘れてはならない。

ウ 受益者負担の見直しとトータルコストによる効果測定

新プランに掲げる「コンビニ収納の導入」や「公民館自主事業の参加者負担の見直し」に関しては、市として受益者負担の考え方を改めて明確にし、そのための改革方針を定めていく必要がある。

例えば、コンビニ収納により発生する手数料についてみれば、負担の公平性の視点から、行政側の負担とするのではなく、むしろコンビニ収納の利便性を享受する市民の側に負担を求めるといった考え方も成り立つ。

つまりこうした市民へのサービス向上に伴う経費は、受益者の応分負担で行うといった受益者負担の仕組みを導入するなど、新たな制度設計の検討が望まれる。

なおコンビニ収納サービスを開始したことで窓口業務が減少でき、その結果人件費の削減につながるという、いわばトータルコストの視点で効果を捉え、その評価を測定することも必要である。

エ 今後の補助金交付のあり方

補助金については、補助を受ける側の責任として、補助金活用によりその成果を顕在化するという姿勢が必要である。

この場合、市民団体との関係で見れば、市民活動などは補助金中心の支援ではなく、例えば表彰制度などを活用し、行政が市民の活動を讃え、市民もそれを誇りに地域活動に取り組むといった考えも必要である。

なお、これまで長期にわたり補助金交付を行ってきた活動は、交付の要不要を再検討するなど、補助金交付が活動の自立にどう繋がったかを検証し、一方で行政に直接関わる事業であれば負担金とするなど、早急に補助金交付のあり方を見直す必要がある。

オ 市民との協働

これまで秦野市の行財政改革では、進行管理の結果を毎年度市民に公表しており、今後もこうした改革の取り組みを市民との間で共有することは極めて重要である。

これからの行財政改革では、こうして市民と情報を共有し、地域課題に共に取り組むといった姿勢がさらに重要となる。

なお、こうして市民が課題共有を図ることにより、市民自らが地域課題を検討・協議し、その解決に取り組むことも可能となり、これまでの行政依存によるまちづくりから市民主体のまちづくりへの期待が高まる。

こうした場合、市職員は市の現状や地域課題の実態、さらに市民生活への影響などを市民に分かりやすく説明する必要がある、そのため市民とのコミュニケーション能力や説明能力を高める必要がある。

4 次なる時代に向けての行財政改革の新たな視点

これまでの行財政改革の目的は、税収の減少や歳出面での債務増加、さらに経済変化に伴う財政出動など、無駄の排除や事業効果を重視した、いわゆる量の削減が基本にあった。

しかし、これからは人口減少時代に対応するため、行政サービスのあり方として、提供対象の優先選択やサービス内容の質的向上を目的に行財政改革に取り組まなければならない。

そのため、これまでのような歳出の削減だけを目指す取り組みではなく、「行政サービスの質とその効率性を高めること」や「地域まちづくりを支える人材育成」も視野に入れ、新たな視点や発想を持って行財政改革に取り組まなければならない。

つまりそれだけでは限界がある「財源」中心の対応から発想を転換し、多くの可能性を持つ「人材」活用を視点に入れ、改めて「ヒト・カネ・モノ・サービス」の総合力を活かし、行政サービスの質の向上に向け、行財政改革に取り組むことを期待したい。

今後は増分の配分から減分（痛み）の配分への転換が求められるとしたが、その際、市民の理解をいかに得るかが大きな課題となる。

こうした「負担」の在り方については、国民的な議論が必要であるが、自治体においても、今後、支える側（生産年齢人口）の負担がますます重くなり、支える側からも、支えられる側（高齢者等）からも激しい問題提起が予測され、加え

て昨今の世代間格差の広がり、地域社会の閉塞感を大きくすることが予想される。

これから急速な人口減少時代（少子高齢化社会）を迎える中、地域社会において支える側と支えられる側双方の断絶や批判を防ぐには、「負担」と「給付」のあるべき姿について、市民が課題を共有し、共に課題解決に取り組む以外に道はない。

市職員においては、こうした行政課題に対し、常に自らが問題意識を高め、市民との対話や協議を通し理解を深め、課題解決に取り組むといった姿勢を忘れてはならない。