

第3次はだの行革推進プラン実行計画
平成29年度進行状況等評価結果報告書（素案）

平成31年 月
秦野市行財政調査会

目 次

I	評価に当たって	・ ・ ・ 1
1	平成29年度進行状況等評価の概要	・ ・ ・ 2
2	実行計画の概要	・ ・ ・ 3
(1)	目的	・ ・ ・ 3
(2)	内容	・ ・ ・ 3
II	評価	・ ・ ・ 9
1	実行計画全体に関する評価	・ ・ ・ 10
(1)	平成29年度進行状況等について	・ ・ ・ 10
(2)	平成29年度の取組み状況に対する自己評価・内部評価について	・ ・ ・ 14
(3)	実行計画に関する意見	・ ・ ・ 18
2	テーマ「補助金のあり方」に関する評価	・ ・ ・ 20
(1)	「補助金のあり方」をテーマとした理由	・ ・ ・ 20
(2)	「補助金のあり方」に関する評価の進め方	・ ・ ・ 20
(3)	補助金の現状	・ ・ ・ 21
(4)	現状を踏まえた補助金の課題等	・ ・ ・ 24
(5)	補助金に求められることについて	・ ・ ・ 26
(6)	補助金の見直しに係る提言	・ ・ ・ 28
III	今後の行財政運営に向けて求められる考え方	・ ・ ・ 33
1	戦略的な事業の縮小・整理	・ ・ ・ 34
2	AI活用の可能性	・ ・ ・ 34

附属資料

参考資料 第3次はだの行革推進プラン実行計画平成29年度取組状況及び自己評価・内部評価等

秦野市行財政調査会 組織図（省略）

秦野市行財政調査会 行革推進専門部会 委員名簿（省略）

平成30年度会議開催経過（省略）

秦野市行財政調査会規則（省略）

I 評価に当たって

1 平成29年度進行状況等評価の概要

第3次はだの行革推進プラン実行計画（計画期間：平成28（2016）年度～32（2020）年度。以下「実行計画」という。）は、秦野市総合計画の基本理念である都市像（みどり豊かな暮らしよい都市）の実現に向け、「行財政改革の推進」を着実に進めるための計画である。

秦野市行財政調査会行革推進専門部会（以下「当部会」という。）は、実行計画の進行管理を担っており、外部の視点からその取組みを支援するものである。

本年度当部会が行った進行状況等評価は、①計画期間の2年度目である平成29年度の進行状況と市が庁内で行った評価を踏まえ、実行計画全体を見渡した上で総括的に行う評価と、②テーマを設定し、個別的な審議を行う評価の2つを実施した。

また、これらの評価を行う中で、③秦野市の行財政運営に役立つと思われる考え方についても可能な限り取りまとめ、提言することとした。

（表1）実行計画に係る平成29年度進行状況等評価の概要及び本報告書の範囲

実行計画 計画期間 平成28（2016）から 32（2020）年度まで	秦野市	秦野市行財政調査会 行革推進専門部会
	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）（庁内組織）による 内部評価	外部評価 ①平成29年度進行状況等に関する評価 ②テーマ「補助金のあり方」に関する評価 ③今後の行財政運営に向けて求められる考え方

本報告書

2 実行計画の概要

(1) 目的

秦野市は、人口減少・少子高齢化による深刻な財源不足を懸念し、将来を見据えた改革を進めていく必要があると考え、総合計画後期基本計画に「行財政改革の推進」を位置付けた。

実行計画は、行財政改革の具体的な内容や実行年度などを示し、改革を着実に進めるために策定された。

(2) 内容

ア 改革項目

実行計画には、総合計画後期基本計画の「行財政改革の推進」に掲げる「基本運営理念」、「改革の視点」及び「取組内容」が再掲され、62項目の改革項目が定められている。

そして、個々の改革項目には、改革内容、実行年度及び目標効果額が定められている。

(表2) 改革項目の例

改革項目		改革主管課		項目No.	
イ 学校業務員業務の民間委託等の推進		教育総務課		2-1-02	
改革内容					
学校業務員業務について、民間事業者への委託等を推進します。					
効果額（千円）	年 度				
	H28	H29	H30	H31	H32
41,401	◎	⇒	◎	⇒	⇒

※ 表中「◎」は改革を実行する年度、「⇒」は改革に伴う効果が継続する年度であることを示す。

(表 3) 改革の体系

総合計画	総合計画後期基本計画		
都市像Ⅱみどり豊かな暮らしよい都市	行財政改革の推進	基本運営理念	改革の視点 [5]
		経営的・戦略的な行政運営 責任ある安定的な行政運営	[合わせる] 身の丈に合わせた行政経営の推進
			[委ねる] 担い手の最適化の推進
			[量る] 入るを量る施策の推進
			[制する] 出づるを制する改革の実行
			[高める] 質的改革への取組み

計画期間

秦野市総合計画（平成 23（2010）年度～32（2020）年度）

秦野市総合計画後期基本計画（平成 28（2016）年度～32（2020）年度）

第 3 次はだの行革推進プラン実行計画（平成 28（2016）年度～32（2020）年度）

	第3次はだの行革推進プラン実行計画	
取組内容 [11]	改革項目 [62]	5つの「改革の視点」及び11の「取組内容」によって62の改革項目を位置づけ、具体的な改革内容や実行年度を示している。
公共施設再配置計画の推進	No.1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設 }	4 項目
行政経営システムの見直し	No.1-1-04 児童館の機能移転・地域への譲渡 No.1-2-01 最適な職員規模による行政経営 } No.1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	7 項目
民間委託等の推進	No.2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 } No.2-1-14 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討（弘法の里湯） ※No.2-1-13 「指定管理者制度を含めた民間委託等の検討（文化会館、総合体育館）」の項目は、2項目として取扱う。	15 項目
多様な任用形態の活用	No.2-2-01 再任用職員の活用 No.2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	2 項目
未収金対策の強化	No.3-1-01 徴収率の向上（市税） } No.3-1-03 税外債権の徴収率の向上	3 項目
財産の有効活用	No.3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進 } No.3-2-08 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	8 項目
受益者負担の適正化	No.3-3-01 施設使用料等の適正化 } No.3-3-04 ごみ処理の費用負担のあり方の検討	4 項目
歳出の削減	No.4-1-01 特別職給与の減額 } No.4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進	7 項目
事務事業の見直し	No.4-2-01 （公財）秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し } No.4-2-05 ジェネリック医薬品の使用促進	5 項目
より質の高い人財の育成	No.2-2-01 再任用職員の活用 No.2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	2 項目
市民サービスの向上	No.5-2-01 窓口サービスの充実 } No.5-2-05 公立こども園のあり方の検討	5 項目

イ 改革項目の種類

改革項目には次の３種類がある。

(7) 一般の項目（４４項目）

一般の項目（実行計画の６２の改革項目から次に掲げる（イ）特別会計及び企業会計に関する項目及び（ウ）公共施設再配置計画関係事業の項目を除いたすべての項目）は４４項目である。

この項目の改革によって生じる効果額は、一般会計の効果額として計上する。１４項目に目標効果額が設定されており、その合計は計画期間５年間で約１６億５千万円である。

項目例

- No.1-2-01 適正な職員規模による行政経営の推進
- No.1-2-05 個人番号カードの活用の検討
- No.2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 など

(イ) 特別会計及び企業会計に関する項目（６項目）

この項目の効果額は、特別会計及び企業会計の効果額として計上する。

一般会計からの繰出金抑制につながることから、生み出した効果額を、特別会計への繰出金抑制に取り組む項目（一般の項目）に反映するものがある。

項目例

- No.2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進
- No.2-1-11 上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討
- No.3-2-02 徴収率の向上（国民健康保険税） など

(ウ) 公共施設再配置計画関係事業の項目（１２項目）

「公共施設の再配置」も行財政改革の手段であることに鑑み、公共施設再配置計画の主要な事業が実行計画に併記されている。この項目における効果額は、公共施設再配置計画の関係事業に充てられる予定である。

項目例

- No.1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設
- No.1-1-02 児童館機能移転・地域への移譲
- No.1-1-03 老人いこいの家の地域への移譲 など

ウ 目標効果額

5年にわたる計画期間の中で、「一般会計において、16億5千万円の財政的効果（効果額）」を生み出すことを目標としている。

なお、特別会計及び企業会計の項目においては、8億2千万円を目標とし、また、公共施設再配置計画関係事業の項目においては2億円を目標としている。

（表4）改革による目標効果額（実行計画抜粋）

3 改革による目標効果額

計画期間中の改革による目標効果額を次のとおり定めます。
なお、目標効果額は、実行計画の見直しに合わせ修正するものとします。

一般会計

16.5 億円

単位：億円

会計	H28	H29	H30	H31	H32	合計
一般会計	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	16.5

〈参考〉

一般会計分のほか、特別会計の効果額は次のとおりです。

なお、特別会計の改革には、一般会計にも効果が表れる項目があるため、効果額の一部を一般会計にも計上しています。

単位：億円

会計	H28	H29	H30	H31	H32	合計
特別会計	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	8.2

公共施設再配置計画関係事業の目標効果額の合計については実行計画上に記載されていない。

Ⅱ 評価

1 実行計画全体に関する評価

当部会は、実行計画の平成 29 年度進行状況等を確認し、計画全体に関する評価として総括的な評価を行った。

なお、評価に当たっては、市から実行計画の平成 29 年度の実行状況及び自己評価・内部評価等必要な資料の提供を受け、検討を行った。

(1) 平成 29 年度進行状況等について

実行計画における各改革項目の平成 29 年度の進行状況について、効果額や指標等について、その達成状況等を確認した。

※ 各改革項目の達成状況は、附属資料 参考資料 1 を参照

ア 目標効果額に対する実績効果額の達成状況（表 5-1）

会計等の 3 つの区分別の平成 29 年度の効果額及び 2 年間の累計効果額の目標に対する実績の状況は次のとおりであった。

一般会計の改革項目 44 項目のうち目標効果額を設定している項目は 14 項目である。平成 29 年度は、目標 317,964 千円に対して実績 230,621 千円（達成率 73%）となり、累計では、目標 628,421 千円に対して実績 490,951 千円（達成率 78%）となった。

また、実績計上している 5 項目の実績は、平成 29 年度は 38,596 千円となり、累計では 226,989 千円となった。

特別会計及び企業会計の改革項目は 6 項目あり、すべての改革項目で目標効果額を設定している。平成 29 年度は、目標 167,410 千円に対して実績 134,332 千円（達成率 80%）となり、累計では、目標 342,248 千円に対して実績 290,000 千円（達成率 85%）となった。

公共施設再配置計画関係事業の改革項目 12 項目のうち目標効果額を設定している項目は 6 項目である。平成 29 年度は、目標 16,644 千円に対して実績 16,216 千円（達成率 97%）となり、累計では、目標 34,580 千円に対して実績 15,355 千円（達成率 44%）となった。

また、重複する効果額を除く合計の実績額は、平成 29 年度は、目標 435,422 千円に対して実績 357,710 千円（82%）となり、累計では、目標 873,547 千円に対して実績 882,418 千円（101%）となった。

イ 効果額の目標達成状況（表 5-2）

会計等の 3 つの区分別の平成 29 年度に該当する効果額の目標達成状況は次のとおりであった。

一般会計の改革項目は、該当する 14 項目のうち 5 項目を達成し、達成率は 36%であった（前年比△47 ポイント）。

特別会計及び企業会計の改革項目は、該当する 6 項目のうち 2 項目を達成し、達成率は 33%であった（前年比△7 ポイント）。

公共施設再配置計画関係事業の改革項目は、該当する 5 項目のうち 1 項目を達成し、達成率は 20%であった（前年比+20 ポイント）。

全体では、該当する 25 項目のうち 8 項目を達成し、達成率は 32%であった（前年比△31 ポイント）。

ウ 指標の達成状況（表 5-3）

全 62 の改革項目のうち指標を設定している項目は 35 項目である。平成 29 年度は、該当する指標 33 項目のうち 12 項目を達成し、達成率は 36%であった。（前年比△7 ポイント）。

【指標】

第 3 次はだの行革推進プラン実行計画実行方針において、改革の成果を測る目安として定めたものである。

なお、実行方針は、実行計画に掲げる改革項目についてそれぞれ、5 年間の具体的な取組内容を、その項目の主管課が示したものであり、指標のほか、各項目の改革の必要性、効果額算定式なども併せて示されている。

エ 取組みの実施状況（表 5-4）

各改革項目の取組みの該当年度の実施状況について「全部実施」「一部実施」「準備中」「改革終了」の 4 つの区分で整理した際の平成 29 年度の様子は次のとおりであった。

全 62 の改革項目のうち「全部実施」は 38 項目（前年比+2）、「一部実施」は 15 項目（前年比△7）、「準備中」は 6 項目（前年比+2）、「改革終了」は 3 項目（前年比+3）であった。

(表 5-1) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況

会計別	項目数	設定 項目数	平成 28 年度 (千円)			平成 29 年度 (千円)			2 年間累計 (千円)		
			目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率
一般会計	44	14	310,457	260,330	84%	317,964	230,621	73%	628,421	490,951	78%
(実績計上)		5	—	188,393	—	—	38,596	—	—	226,989	—
特別会計 及び企業会計	6	6	174,838	155,668	89%	167,410	134,332	80%	342,248	290,000	85%
公共施設再配 置関係事業	12	6	17,936	△861	—	16,644	16,216	97%	34,580	15,355	44%
合計 (重複除く)	62	31	438,125	524,708	120%	435,422	357,710	82%	873,547	882,418	101%

※ 合計は、効果額の重複する介護保険事業特別会計及び国民健康保険事業特別会計の繰出金の抑制の項目を除く。

(表 5-2) 効果額の目標達成状況

会計別	項目数	設定項 目数	平成 28 年度			平成 29 年度		
			該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率
一般会計	44	14	12	10	83%	14	5	36%
特別会計及び企業会計	6	6	5	2	40%	6	2	33%
公共施設再配置	12	6	2	0	0%	5	1	20%
合計	62	26	19	12	63%	25	8	32%

(表 5-3) 指標の達成状況

項目数	設定項 目数	平成 28 年度			平成 29 年度		
		該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率
62	35	31	14	45%	33	12	36%

(表 5-4) 取組みの実施状況

項目数	実施状況	平成 28 年度		平成 29 年度	
62	全部実施	36	58%	38	61%
	一部実施	22	36%	15	24%
	準備中	4	6%	6	10%
	改革終了	0	0	3	5%

平成 30 年度 (千円)			平成 31 年度 (千円)			平成 32 年度 (千円)			5 年間累計		
目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率
334,974			338,163			343,886			1,645,444		
—			—			—			—		
163,643			158,926			156,392			821,209		
57,610			57,610			53,480			203,280		
556,227			554,699			553,758			2,669,933		

平成 30 年度			平成 31 年度			平成 32 年度		
該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率

平成 30 年度			平成 31 年度			平成 32 年度		
該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率	該当項目数	達成数	達成率

平成 30 年度		平成 31 年度		平成 32 年度	

(2) 平成29年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について

秦野市で行った実行計画における各改革項目の平成29年度の取組状況に対する自己評価・内部評価の結果について確認した。

ア 62の改革項目に対する自己評価の状況（表6-1）

各改革項目の自己評価について「計画通り」「概ね計画通り」「遅れている」「見直し又は廃止」の4つの区分で整理した際の平成29年度の状況は次のとおりであった。

全62の改革項目のうち「計画通り」は19項目（前年比△9）、「概ね計画通り」は34項目（前年比+5）、「遅れている」は7項目（前年比+2）、「見直し又は廃止」は2項目（前年比+2）であった。

イ 62の改革項目に対する内部評価の状況（表6-2）

各改革項目の内部評価について「改革終了/継続監視」「現状推進」「進行強化」「見直し又は廃止」の4つの区分で整理した際の平成29年度の状況は次のとおりであった。

全62の改革項目のうち「改革終了/継続監視」は7項目（前年比+4）、「現状推進」は39項目（前年比△10）、「進行強化」は14項目（前年比+4）、「見直し又は廃止」は2項目（前年比+2）であった。

（表6-1）62の改革項目に対する自己評価の状況

項目数	自己評価	平成28年度		平成29年度	
62	計画通り	28	45%	19	31%
	概ね計画通り	29	47%	34	55%
	遅れている	5	8%	7	11%
	見直し又は廃止	0	0%	2	3%

（表6-2）62の改革項目に対する内部評価の状況

項目数	内部評価	平成28年度		平成29年度	
62	改革終了/継続監視	3	5%	7	11%
	現状推進	49	79%	39	63%
	進行強化	10	16%	14	23%
	見直し又は廃止	0	0%	2	3%

（表6-3）11の取組内容に対する内部評価状況

取組内容数	内部評価	平成29年度	
11	A 順調に進んでいる	4	36%
	B 概ね順調に進んでいる	5	46%
	C 遅れている	2	18%

ウ 11 の取組内容に対する内部評価の状況（表 6-3）

11 の取組内容に対する内部評価については、平成 29 年度から新たに評価を行ったものであるが、各取組内容について、「A 順調に進んでいる」「B 概ね順調に進んでいる」「C 遅れている」の 3 つの区分で整理している。平成 29 年度の評価の状況について、「(表 6-3) 11 の取組内容に対する内部評価状況」及び「(表 7) 自己評価・内部評価総括表」を作成した。

全 11 の取組内容のうち「A 順調に進んでいる」は 4 項目、「B 概ね順調に進んでいる」は 5 項目、「C 遅れている」は 2 項目であった。

平成 30 年度		平成 31 年度		平成 32 年度	

平成 30 年度		平成 31 年度		平成 32 年度	

平成 30 年度		平成 31 年度		平成 32 年度	

(表 7) 自己評価・内部評価総括表

5つの改革の視点	1 1 の取組内容	6 2 の改革項目	自己評価	内部評価	
〔合わせる〕 身の丈に合わせた行政経営の推進	(1) 公共施設再配置計画の推進	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	概ね計画通り	現状推進	C
		児童館の機能移転・地域への譲渡	概ね計画通り	進行強化	
		老人いこいの家の地域への譲渡	遅れている	進行強化	
		自治会館の開放型への誘導	計画通り	現状推進	
	(2) 行政経営システムの見直し	最適な職員規模による行政経営	概ね計画通り	現状推進	B
		行政評価の充実	計画通り	改革終了	
		I C T（情報通信技術）の活用	計画通り	現状推進	
		統合型 GIS（地理情報システム）の活用推進	遅れている	進行強化	
		個人番号カードの活用の検討	概ね計画通り	進行強化	
		公共料金の一括口座振替	遅れている	進行強化	
		電気料金の一括前払い契約による割引制度の活用	概ね計画通り	改革終了	
〔委ねる〕 担い手の最適化の推進	(1) 民間委託等の推進	ごみ収集業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	B
		学校業務員業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	
		給食調理業務の民間委託等の推進	計画通り	現状推進	
		要介護認定業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	
		要介護認定調査業務の民間委託の拡大	概ね計画通り	現状推進	
		駅前広場管理の包括的な民間委託等の推進	計画通り	現状推進	
		公立幼稚園の配置等の見直し	概ね計画通り	現状推進	
		図書館業務の民間委託の拡大	概ね計画通り	現状推進	
		総合窓口の民間委託化等の検討	遅れている	進行強化	
		放課後児童ホームの運営体制の見直しの検討	概ね計画通り	現状推進	
		上下水道事業に係る業務包括的な民間委託の拡大の検討	概ね計画通り	現状推進	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)	概ね計画通り	進行強化	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)	概ね計画通り	進行強化	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)	概ね計画通り	進行強化	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)	概ね計画通り	進行強化	
	(2) 多様な任用形態の活用	再任用職員の活用	概ね計画通り	現状推進	A
		任期付（条件付）職員制度の推進	計画通り	現状推進	
〔量る〕 入るを量る施策の推進	(1) 未収金対策の強化	徴収率の向上（市税）	概ね計画通り	現状推進	A
		徴収率の向上（国民健康保険税）	概ね計画通り	現状推進	
		税外債権の徴収率の向上	概ね計画通り	現状推進	
	(2) 財産の有効活用	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	概ね計画通り	現状推進	B
		低・未利用地の有効活用	概ね計画通り	現状推進	
		ふるさと寄付金制度の充実	概ね計画通り	現状推進	
		自動販売機設置に係る競争入札の推進	計画通り	改革終了	
		スポーツ施設等へのチップ塔の設置	概ね計画通り	現状推進	
		観光地のチップ塔の利用促進	概ね計画通り	現状推進	
		雑誌スポンサー制度の導入	遅れている	進行強化	
	(3) 受益者負担の適正化	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	計画通り	現状推進	A
		施設使用料等の適正化	計画通り	改革終了	
		公立幼稚園保育料の見直し	見直し又は廃止	見直し又は廃止	
		都市公園駐車場の有料化の検討	概ね計画通り	現状推進	
		ごみ処理の費用負担のあり方の検討	計画通り	現状推進	
〔制する〕 出づるを制する改革の実行	(1) 歳出の削減	特別職給与の減額	計画通り	改革終了	B
		一般職給与の見直し	計画通り	現状推進	
		効果的な補助金・交付金の交付	計画通り	進行強化	
		介護保険事業特別会計繰出金の抑制	概ね計画通り	現状推進	
		国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	概ね計画通り	現状推進	
		国民健康保険レセプト点検の強化	概ね計画通り	現状推進	
		ジェネリック医薬品の使用促進	概ね計画通り	現状推進	
	(2) 事務事業の見直し	(公財) 秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	A
		秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	
		(公社) シルバー人材センターへの支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	
		道路照明灯・公園灯等の LED 化の検討	計画通り	現状推進	
〔高める〕 質的改革への取組み	(1) より質の高い人材の育成	次世代育アカデミーの推進	概ね計画通り	現状推進	C
		人事評価制度の見直し	遅れている	進行強化	
	(2) 市民サービスの向上	窓口サービスの充実	概ね計画通り	現状推進	B
		電子申請サービスの拡充	概ね計画通り	現状推進	
		インターネット予約対象施設の拡充（スポーツ施設）	計画通り	改革終了	
		公立幼稚園・保育園のこども園化	計画通り	改革終了	
		公立こども園のあり方の検討	遅れている	進行強化	

※「進行強化」は網掛けで表示

自己評価・内部評価の区分

【62の改革項目に対する自己評価】

改革主管課において、該当年度の進行状況について評価するもの。

自己評価	計画通り	予定していた取組みの全部を実施し、効果額や指標においても目標を達成しているもの
	概ね計画通り	予定していた取組みの一部のみ実施できたもの
		予定していた取組みの全部を実施できたが効果額や指標において課題が残るもの
		その他の区分に当てはまらないもの
	遅れている	予定していた取組みが全て実施できなかったもの
		その他主要な取組みが実施できなかったなど大きな課題があるもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

【62の改革項目に対する内部評価】

最適化推進部会において、当該年度の進行状況の評価と合わせ今後の取組みの方向性を示すもの。

内部評価	改革終了/継続監視	実行方針に定めた取組みを全て行うなど、改革内容を実施し終えたもの
	現状推進	効果額が目標に届かなかったが、今後も取組みを推進すべきもの
		予定していた取組みの一部しか実施できなかったが、今後も取組みを推進すべきもの
		予定していた取組みの全部を実施できたが効果額や指標において課題が残るもの
	進行強化	予定していた取組みが全て実施できなかったもの
		その他主要な取組みが実施できなかったなど大きな課題があるもの
		外部評価等で取組みを強化することについて意見・指摘があるもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

【11の取組内容に対する内部評価】

評価	A 順調に進んでいる	「進行強化」としている項目がない。
	B 概ね順調に進んでいる	「進行強化」の項目が半数未満である。
	C 遅れている	「進行強化」の項目が半数以上である。

(3) 実行計画に関する意見

【進行状況に関する意見】

ア 内部評価で進行強化としている項目は、その課題を把握し、解決策を検討すること

(ア) 解決すべき課題を把握すべきである

平成 29 年度の内部評価で「進行強化」としている改革項目は 14 項目である。その内容から、多くは計画に沿って着実に取組みを進めることで目標を達成できるものであるが、取組みを進めるに当たって、解決すべき課題を有するものがあると考ええる。

解決すべき課題を有する改革項目については、その課題が何であるかを把握し、解決策を検討していく必要がある。

(イ) 施設のあり方に立ち返り議論することも検討すべきである

上記(ア)で述べた改革項目のうち、児童館や老人いきいの家の地域への移譲の項目や指定管理者制度を含めた民間委託等の検討の項目などは、施設の運営等をどのようにして地域あるいは民間事業者へ委ねていくかという点で共通した課題があるが、これらの改革項目については、そもそもの施設のあり方について立ち返って考えたうえで、課題解決の方向性を検討していくことも必要である。

その場合は、維持していくべき施設が何であるのか、また、フルコストで赤字になる施設は、その赤字をどこまで許容し、圧縮できるのかといったことを市民にオープンにした上で議論していく必要がある。

イ 内部評価を効果的にフィードバックすること

自己評価を「計画通り」「概ね計画通り」としているが、内部評価が「進行強化」となっている項目が 7 項目ある。

内部評価者（副市長と各部局等の長で構成される最適化推進部会）と改革主管課で課題認識を共有して取組みが進められるよう、内部評価の結果については、効果的にフィードバックしていく必要がある。

ウ 内部事務に関する改革は遅れることなく取組むこと

視点 5 (1)「より質の高い人材育成」の取組内容について「C遅れている」と評価している。実行計画は、市民に負担を求める内容を含むものであることを踏まえ、特に、内部事務に関する改革項目については、遅れが生じることはないよう、しっかりと取組みを進めるべきである。

【自己評価・内部評価の手法に関する意見】

ア 効果的な進行管理とするための評価とすること

現在の進行管理の方法は、評価実施年度の前年度の取組状況に対する評価を行っているため、現時点の事業の展開に効果的に反映させるという点では評価が形骸化している。

例えば、実績数値としては、前年度のものを確認するが、当年度の取組みの実績・予定についても評価の対象として扱い、翌年度にどのように事業を展開すべきであるかという観点で評価を実施するなど、効果的な進行管理となる仕組みを検討すべきである。

イ 内部評価の区分内容の見直しを検討すること

現在の内部評価の区分は、「改革終了/継続監視」「現状推進」「進行強化」「見直し又は廃止」の4つの区分としている。区分の内容を見てみると「現状推進」は、目標を達成していないものも含めており、「進行強化」は、取組みが全くできなかったものや大きな課題があるものなど大きな課題があるものとしている。

例えば、計画通り目標を達成しているものは「現状推進」、取組みは進められているが目標を達成できていないものを「進行強化」、取組みに大きな課題があるものは「課題の重点検討」など、取組みの方向性に応じて区分を新たに設けることで、より効果的な進行管理につながるものとする。

ウ 視点・取組内容に対する目標設定と評価を検討すること

昨年の当部会からの意見を踏まえ、今回の内部評価から11の取組内容に対する評価を行っていることは評価するが、改革項目の評価の積み上げとなっており、5つの視点、11の取組内容の目標設定とそれに対する評価までには至っていない。

全体像を把握し、効果的に進行管理していくためにも、視点、取組内容ごとの目標設定と評価については今後も検討していくべきである。

2 テーマ「補助金のあり方」に関する評価

昨年度に引き続き、当部会で次のテーマを定め、集中的に検討を行った。
その結果を踏まえ意見を述べる。

実行計画平成 29 年度進行状況等評価におけるテーマ

補助金のあり方

(対象項目)

No.4-1-03 効果的な補助金・交付金の交付

(1) 「補助金のあり方」をテーマとした理由

補助金については、「4-1-03 効果的な補助金・交付金の交付」を掲げ、平成 16 年 9 月に秦野市補助金検討委員会から提出された「補助金の検討結果報告書」等を踏まえ、補助金の必要性や効果等を十分に検証した上で交付していくこととしているが、目標・目的が定性的なため、効果の客観的な評価が難しいものがあること、また、社会経済情勢の変化に伴い、当初の目的に対する効果が相対的に低下した場合においても、廃止等まで踏み込んだ抜本的な見直しは行われていない現状がある。

また、前プランである新はだの行革推進プラン総括評価報告書においても、今後の人口減少・少子高齢化に向けた行財政改革の転換期を迎え、補助金の見直しの必要性について指摘されている。

そこで、実行計画の進行状況等評価において、「補助金のあり方」を本年度のテーマとして掲げ評価を実施し、効果的な補助金の交付を行うとする改革の取り組みを支援することにした。

(2) 「補助金のあり方」に関する評価の進め方

今回の評価に当たっては、各課で所管する補助金について調査を行い、各補助金の金額、補助内容、財源、必要性、終期の設定状況等について状況を確認し、審議を行ったものである。

(3) 補助金の現状

今回の評価に当たっては、調査した区分別の補助金の状況は次のとおりであった。

ア 補助内容区分別

区分/（補助金事例）	事業数	金額(千円)
運営費補助（+事業費補助） 例）民間保育所等運営費補助金、社会福祉協議会補助金 など	50	784,319
事業費補助 例）歯科休日急患診療所運営費補助金、秦野商工会議所小規模事業支援事業補助金 など	76	655,728
イベント補助 例）たばこ祭補助金、販売促進事業補助金 など	8	42,591
建設整備補助 例）秦野赤十字病院整備支援事業補助金、自治会館建設等補助金 など	8	228,891
利子補給補助 例）中小企業融資資金利子補助金、農業振興資金等利子補助金） など	7	54,201
奨励的(資金援助的)補助 例）子育て応援出産支援金、商店街空き店舗等活用事業補助金 など	29	313,883
合計	178	2,079,613

イ 財源区分別

区分/（補助金事例）	事業数	金額(千円)
単独補助 例）民間保育所等運営費補助金、秦野赤十字病院整備支援事業補助金 など	132	1,192,787
国県補助対象補助金 例）保育所等緊急整備事業補助金、地域医療介護総合確保基金補助金 など	46	886,826
合計	178	2,079,613

ウ 必要性区分別

区分/（補助金事例）	事業数	金額(千円)
義務的補助 例）民生委員児童委員協議会活動費補助金、狭あい道路整備事業除却工事等補助金 など	7	69,334
委任的補助 例）社会福祉協議会補助金、土地開発公社補助金 など	44	630,063
その他の補助 例）民間保育所等運営費補助金、秦野赤十字病院整備支援事業補助金 など	127	1,380,216
合計	178	2,079,613

エ 事業開始年度による分別

事業開始年度	事業数	金額(千円)
～昭和 6 3 年 例) 地域婦人団体連絡協議会補助金、学校給食会交付金 など	47	581,187
平成元年～平成 1 0 年 例) 販売促進事業補助金、調整池管理費補助金 など	34	285,120
平成 1 1 年～平成 2 0 年 例) シルバー人材センター運営費補助金、廃棄物減量等推進活動交付金 など	33	366,279
平成 2 1 年～平成 3 0 年 例) 認定農業者育成事業補助金、秦野市医師会看護師等修学資金助成金 など	62	844,577
不明	2	2,450
合計	178	2,079,613

オ 市の関わりに関する分別

区分	事業数	金額(千円)
本市の特別職及び職員が被補助団体の代表及び構成員、又は事務局を置いている。 例) 土地開発公社補助金、防犯灯設置管理費補助金 など	49	490,782
上記に該当しない。 例) 民間保育所等運営費補助金、秦野赤十字病院整備支援事業補助金 など	129	1,588,831
合計	178	2,079,613

カ 終期の設定等による分別

区分	事業数	金額(千円)
設定あり 例) (公財) 秦野市スポーツ協会補助金、子育て応援出産支援金 など	43	422,207
設定なし 例) 民間保育所等運営費補助金、社会福祉協議会補助金 など	135	1,657,406
合計	178	2,079,613

キ 政策分野別

所管部局	主な分野	事業数	金額(千円)
市長公室	防災、防犯	7	101,594
財務部	土地開発公社	1	80,000
市民部	人権、市民活動、スポーツ、文化	27	163,586
福祉部	社会福祉、障害者、高齢者	21	284,103
こども健康部	子育て、医療、衛生	31	964,530
環境産業部	農林、商工、観光、廃棄物	63	399,751
建設部	公園、土木事業	5	23,142
都市部	公共交通、建築物耐震化	9	39,896
議会事務局	政務活動	1	10,080
教育部	学校	7	4,568
消防本部	消防	3	5,966
上下水道局	水道、下水道	3	2,397
合計		178	2,079,613

ク 見直しに関する裁量性による分別

区分	事業数	金額(千円)
裁量性が高い（下記を除く補助金） 例）民間保育所等運営費補助金、秦野赤十字病院整備支援事業補助金 など	149	1,627,622
裁量性が低い（義務的補助金、国県補助対象補助金（上乗せなし）） 例）民生委員児童委員協議会活動費補助金、狭あい道路整備事業除却工事等補助金 など	29	451,991
合計	178	2,079,613

(4) 現状を踏まえた補助金の課題等

調査した補助金の現状等から、次の点が主な課題として確認できた。

ア 社会情勢の変化での対応

補助金の約半数が20年以上前からの補助金であり、社会情勢の変化から、その役割を終えていると考えられる補助金もある。

社会情勢の変化を踏まえ、その目的と効果をどのように捉え直すかに課題がある。

例えば、自治会館建設等補助金については、昭和56年からの事業であり、当時は人口が急増する中で自治会館が必要となった背景があると考ええるが、人口減少期の現在は事業そのものの意義が失われているとも考えられる。また、歯科休日急患診療所運営費補助金についても、現在は、休日に診療を行っている歯科があるため、その役割を終えたとも考えられる。

イ 補助金の評価方法のあり方

これまでの補助金については、その効果よりも必要を認める補助金がいかに適正に使われたか、必要性・適正性を中心に評価してきた傾向があることや、目標・目的が定性的なため、効果の客観的な評価が難しいものがあることなどから、補助金の評価方法について課題がある。

ウ 費用対効果が低い零細補助金

178事業ある補助事業（平均事業費1,168万円）のところ、83事業の約半数が100万円以下の補助金であり、1対象に対する補助金が少額であるものも多数ある。補助金の交付に当たっては、交付をする側も交付を受ける側も多くの事務手続きを要することから費用対効果の観点で課題がある。

エ 長期にわたる運営費を含む補助事業における団体の自立

運営費を含む補助事業は、50事業あるが、そのうち36事業が10年以上、さらにそのうち17以上が30年以上継続しているものである。

長期にわたり補助金の交付を受けている団体は補助金を前提とした活動となっていることが予想され、団体の自立を促すあるいは団体を育成

するという点で課題があると考える。

オ 市と関わりの深い団体への補助金のあり方

市に事務局を置くなど市と関わりの深い団体への補助金については、透明性、公平性などの点から課題がある。

(5) 補助金に求められることについて

補助金は、「一般的には特定の事業、研究等の育成、助長するために地方公共団体が公益上必要があると認めた場合に対価なくして支出するもの」とされており、市民・団体の育成、発展、活動の活性化に必要なものであり、また、行政施策の実施に当たり補完的な手法としても期待されるものでもある。

一方で、市民・団体に対する対価を必要としない一方的な支出であることから、その必要性については十分に検証し、効果的に実施していく必要がある。

また、人口減少・少子高齢化や情報化の進展など、社会情勢は大きく、また、急激に変化し、それに対応した地域経営が求められている。つまり、「公共」の概念が、官が占有するものではなく、そもそも住民自身のものであることに立ち返る必要があることを念頭に、今後の補助金のあり方を考えていく必要がある。市民が自ら地域を支える取り組みを支援するため、民間事業者等による各種サービスやコミュニティビジネスをはじめとした「公共」に関する新たな取り組みも活用していく必要がある。

そのような中で、補助金については、真に必要なものを見極め、より効果的なものとする必要があり、合わせて、必要性、効果性の低い補助金については、積極的に廃止あるいは見直しをしていく必要があるが、「補助金のあり方」を検討する上で、補助金に本質的に求められることについて主要な4つの点を次のとおり示す。

ア 公益上の必要性

補助金は、公益上の必要性が交付する際の前提条件となることから、その必要性については、客観的に認められるものでなければならない。

公益上の必要性という点では、補助金は、政策・施策を進めるうえで役割を果たすものでなければならず、他の事業等と効果的に連動する必要がある。

イ 補助金である必要性

補助金は、政策・施策の目的に対する取り組みの1つである。したがって、補助金以外の手段の方が効果的であるときは、それに置き換えていくことが必要である。社会情勢の変化に伴い、官民ともに新たな技術や

制度が生まれてきていることもあり、現在選択できるより効果的な手段を選択していく必要がある。

また、市民・団体の活動を支援するという点においても、税の減免、施設使用料の減免、人材派遣等、さまざまな手段の1つとして補助金がある。他の支援の手法と合わせて戦略的に考えていく必要がある。

ウ 効果

補助金の効果は、政策・施策を進めるうえでどれだけの役割を果たせたかということであり、その効果は測定できるものでなければならない。

また、補助金を評価する際は、この効果を中心に評価していくべきであり、適切な目標や指標の設定とそれに対する「効果の見える化」が重要となる。

エ 補助対象である市民・団体

補助対象である市民・団体については、今後の人口減少を踏まえ、地域社会を支える「担い手」として捉え、人材を育成していく考え方が必要である。

そのうえで、自立に向けた支援を行っていくことが重要である。

また、補助対象である市民・団体は、補助金等が税金その他の貴重な財源でまかなわれるものであることに留意し、補助金の目的を十分に理解して事業を実施する責務がある。

(6) 補助金の見直しに係る提言

補助金は、施策目的の達成のための有効な手段のひとつであるが、必要性や効果性の低いものを継続して支出する財源的な余裕はないため、真に必要なものを見極め、貴重な財源がより効果的な事業に充てられるよう、アウトカム思考をもって適切な見直しや廃止を行っていくことが求められる。

については、補助金に本質的に求められることや課題等を踏まえ、社会情勢に適応した効果的な補助金とするための見直しの手法・視点について、当部会から、次のとおり提言を行う。

ア 社会情勢の変化に対応したものとするため終期の設定等を徹底すべきである

約半数の補助金が事業開始から20年以上が経過しており、社会情勢の変化から、補助金によってはその役割を終えていると考えられるものもある。

事業開始から一定期間経過している補助金については、当時の目的と照らし合わせ、原則として一度廃止すべきである。

そのうえで、継続して必要な補助金については、適切な見直しを行い、新規の補助金として交付することも検討すべきである。

社会情勢の変化とともに補助金の必要性も変化していくため、終期を設定するなど定期的な見直し・廃止を行うことを徹底すべきである。

イ 「効果」を中心に評価すべきである

限りある財源を効果的に支出していく観点から、適正性はもちろんのこと、いかに政策・施策上の効果を出したかあるいは出せるものかという効果を中心に検証し、その必要性について評価していくことが重要である。

その「効果」を中心とした評価を実施する際に必要な点を次にあげる。

(ア) 効果を評価

補助金が政策・施策の目的に対する取組みの1つであることから政策・施策の目指すべき姿を示し、それに対し、補助金等がどのように役割を果たしたかあるいは果たすかという点を効果として捉え、評価していくことが必要である。この際、目指すべき姿である目標や効

果は可能な限り数値で示すことが必要である。

(イ) 効果の妥当性を評価

効果の妥当性については、その経済性（費用対効果）という点で評価していく必要がある。また、その際は、補助金等の金額だけでなく事務手続きに係るコストも踏まえた中で費用対効果を評価していく必要がある。

(ウ) 他の事業の活用等の可能性の確認

補助金の有効性、費用対効果の評価と合わせて、より効果を見込める他の事業の活用等の可能性についても確認していく必要がある。

(エ) 補助金の必要性の判断

補助金が政策・施策の目標を実現する上で有効であるか、その費用対効果は妥当であるか、またより効果的な他の事業を活用できないかという点を客観的に評価し、補助金の有効性・費用対効果が認められないものは廃止あるいは見直しを行うべきである。

ウ 零細補助金は積極的に見直しあるいは廃止に臨むべきである

補助金の交付に当たっては、申請書、計画書、報告書等の作成やその審査など、多くの手続を要し、交付をする側も交付を受ける側も負担が生じる。零細補助金は、基本的に費用対効果が低くなる傾向があることを踏まえ、積極的に見直しあるいは廃止に臨むべきである。

エ 市民目線での見直しを検討すべきである

補助金の必要性については、市民・団体とともに考えていくことも必要である。例えば、補助金を評価する「公開審査会」を市民が参加できる形で設けることも考えられる。

必要性の判断の客観性を高めることにもなるので、市民・団体の意見を取り入れていく仕組みについて検討していくべきである。

オ より効果的な事業へと切り替えを進めるべきである

政策・施策の目的に対して、補助金以外の手段の方が効果的であるときは、それに置き換えていくことが必要である。

「市とのつながり」を持つという点では効果のある市民活動に対する少額の補助金であれば、表彰制度の方がより効果的であるということも

考えられる。

また、コンテスト方式では、団体の事務コスト削減や競争性を持たせることなどの効果も期待できる。

さらに、近年では、公募競争型の補助金やクラウドファンディングなど、官民を問わず、市民活動への支援の手法や、地域ニーズへの対応などについて新たな手法・取組みが生まれてきている。

より高い効果が見込まれる場合は、新たな手法を取り入れた支援事業に切り替えていくことが必要である。

【新たな事業の参考事例】

クラウドファンディング、バウチャー制度、ネイバーフットマッチングファンド、コミュニティビジネスへの融資、収益納付型補助金、ソーシャルインパクトボンド、公募・競争型補助金、表彰制度、協賛金、コンテスト 等々

カ 他の支援策も見据えトータルで見直すべきである

交付先の団体によっては、減免制度など補助金以外の支援や複数の補助金を受けていることがあり、2重、3重の手厚い補助がされている可能性がある。

補助金以外の支援策も含めて総合的に補助のあり方を考えるべきである。

また、補助を一元化して交付金として一括で交付し、自由度を高めることにより、団体の自主性の発揮や間接コストの削減の可能性も考えられる。

キ 補助金を見直す際は、市民活動の継続の点に配慮すべきである

補助金を見直す際には、補助金を集約化していくことや徐々に金額を減らしていくこと、クラウドファンディングなどの新たな制度を活用していくといった段階的な廃止や代替となる制度への切り替えなど、市民活動の継続という点にも配慮する必要がある。

ク 市民・団体への育成・支援の手法を検討していくべきである

補助対象である市民・団体を公共の「担い手」として捉え、育てていくことは、行政の役割を地域に委ねていく点からも、これからの時代にますます求められる視点である。

近年では、NPOを支援するNPOや民間事業者も数多く出てきている。そのような情報を提供するなど、市がコーディネーターやアドバイザー的な役割をすることで市民・団体を育てるといった手法も有効である。

また、市民・団体がどのようにして自立して活動していくかについて学ぶ塾のようなものを提供していくことも考えられる。

補助金という形式にとらわれず、より効果的な市民・団体の支援の手法を検討していくべきである。

ケ 市と関わりの深い団体への補助金はある方を検討すべきである

市に事務局を置くなど市との関わりの深い団体への補助金については、社会情勢等の変化に伴い、より効果的な機能を発揮する団体が他にもある可能性がある。透明性、公平性の点からも、その団体の評価とあわせて、より効果的な機能を果たす新たな補助対象の可能性や直営や委託等についても検討するべきである。

Ⅲ 今後の行財政運営に向けて求められる考え方

1 戦略的な事業の縮小・整理

人口減少・少子高齢化が進む中で、持続可能な行政運営のためには、「減分の配分」（税収の減少分をいずれかの分野に分配し、負わせること）を行いながら公共を多様な主体が共有・分担して支え合うことが必要である。

言い換えれば、行政は、民間事業者や市民等へ委ねられるものは委ねつつ、公共施設や事業を縮小する取組みを進めていくことが必要である。

そうした取組みを進めていく上では、公共施設や事業についてそのあり方まで立ち返り、行政が実施する必要性あるいはその優先順位を見極めていくことが必要になる。その際、必要性・優先順位については、市民にオープンにした上で検討する必要がある。

また、これらの取組みは、行財政改革の位置づけでは解決が難しいため、地域経営の課題として捉え、市の総合計画等に位置付けた上で、戦略的に事業の縮小等の取組みを進めるべきと考える。

2 A I 活用の可能性

これまでの行財政改革の取組みにより、住民への負担を求めることなく、手法を置き換えることだけで明らかな効果を生む行財政改革の取組みの余地は限られたものとなっている。

その中で、近年、他の自治体で導入がはじまっているA Iの活用については、行財政改革の手法として期待できると考えられる。

行政の認可手続等にかかる職員配置はかなりの割合を占めており、その主たる部分をA Iに置き換えることが可能であれば、人員の再配置といった大きな改革につながっていくことが考えられる。

その効果や活用可能な業務範囲など研究・検討を進めるべきである。