

第3次はだの行革推進プラン実行計画
平成30年度進行状況等評価結果及び
中間総括評価報告書

令和2年（2020年）3月
秦野市行財政調査会

目 次

I	評価に当たって	・・・	1
1	平成30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	平成30年度進行状況等に関する評価	・・・	9
1	実行計画全体に関する評価	・・・	10
(1)	平成30年度進行状況等について	・・・	10
(2)	平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について	・・・	16
(3)	全体的な評価について	・・・	22
III	中間総括評価	・・・	25
1	これまでの取組みを振り返って	・・・	26
(1)	縮減社会を見据えた行財政改革の着実な実行	・・・	26
(2)	行財政改革の組織への定着と進行管理の更なる強化	・・・	26
(3)	後半追い込み型の傾向と取組みの遅れ	・・・	26
(4)	改革の視点や目標設定につながる評価方法の改善	・・・	27
(5)	効果額に限定した改革から新たな成果指標の検討	・・・	27
2	これからの行財政改革に求められる視点	・・・	28
(1)	重点改革型による行財政改革の転換	・・・	28
(2)	施策の成果や効果が評価可能な指標設定と実現化策の明確化	・・・	28
(3)	行財政改革へ向けてのモチベーションと能力を伸ばす仕組みづくり	・・・	28
(4)	従来の業務や組織態勢を抜本的に変える行政運営の推進	・・・	29
(5)	負担と給付の適正化に関する見直しとそのための対話と協議の強化	・・・	29
(6)	「市民参加」から「市民協働」による地域経営の時代へ	・・・	30

附属資料

第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30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

秦野市行財政調査会 行革推進専門部会 委員名簿

令和元年度会議開催経過

秦野市行財政調査会規則

I 評価に当たって

1 平成30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～令和2（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、行財政改革を着実に推進す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3年度目である平成30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計画期間の中間年度としてこれまでの評価を踏まえ、実行計画全体を見渡した上で次期計画の策定につなげるための中間総括的に行う評価の2つを実施した。

（表1）実行計画に係る平成30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 令和2（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30年度進行状況 等に関する評価 ② 中間総括評価

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。

※【各計画の計画期間】

- ・秦野市総合計画（平成23（2010）年度～令和2（2020）年度）
- ・秦野市総合計画後期基本計画（平成28（2016）年度～令和2（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～令和2（2020）年度）

（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			

第3次はだの行革推進プラン実行計画		
取組内容 [12]	改革項目 [62]	5つの「改革の視点」及び12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
	No.1-1-04 自治会館の開放型への誘導	
行政経営システムの見直し	No.1-2-01 最適な職員規模による行政経営	7 項目
	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	
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	15 項目
	No.2-1-15 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討（総合体育館）	
多様な任用形態の活用	No.2-2-01 再任用職員の活用	2 項目
	No.2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	
未収金対策の強化	No.3-1-01 徴収率の向上（市税）	3 項目
	No.3-1-03 税外債権の徴収率の向上	
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	8 項目
	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	
受益者負担の適正化	No.3-3-01 施設使用料等の適正化	4 項目
	No.3-3-04 ごみ処理の費用負担のあり方の検討	
歳出の削減	No.4-1-01 特別職給与の減額	7 項目
	No.4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進	
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	4 項目
	No.4-2-04 道路照明灯・公園灯等のLED化の検討	
より質の高い人財の育成	No.5-1-01 次世代育成アカデミーの推進	2 項目
	No.5-1-02 人事評価制度の見直し	
市民サービスの向上	No.5-2-01 窓口サービスの充実	5 項目
	No.5-2-05 公立こども園のあり方の検討	
施策の最適化	No.5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築	1 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 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
- 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。ただし、一般会計からの繰出金の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の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.3-1-02 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.1-1-04 自治会館の開放型への誘導
- No.2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し 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、約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、約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約3億3千万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	R1	R2	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	R1	R2	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 平成30年度進行状況等に関する評価

1 実行計画全体に関する評価

当部会は、実行計画の平成30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30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30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30年度の進行状況について、取り組みの実施状況や効果額の達成状況等を確認した。

※ 各改革項目の達成状況の詳細については、附属資料「第3次はだの行革推進プラン 実行計画平成30年度取組状況及び自己評価・内部評価等」を参照

ア 目標効果額に対する実績効果額の達成状況等（表5-1）

会計等の3つの区分別の効果額等の達成状況は次のとおりであった。

一般会計の改革項目44項目のうち効果額を設定しているものは14項目である。平成30年度は、目標335,871千円に対して実績246,990千円（達成率73.5%）となった。

計画期間3年間の累計では、目標962,578千円に対して実績757,946千円（達成率78.7%）となり、計画期間5年間に対する3年間の進捗率では、目標1,647,581千円に対して46.0%（目標値58.4%）となった。

また、実績計上（目標効果額を定めず、取り組みの進行状況に応じて実績額を計上するもの）としている5項目の実績は、平成30年度は5,101千円となり、計画期間3年間の累計では、232,090千円となった。

実績計上分を含めた一般会計の実績合計は、平成30年度は252,091千円で、計画期間3年間の累計では、990,036千円となった。

特別会計及び企業会計の改革項目は6項目あり、全ての改革項目で効果額を設定している。平成30年度は、目標163,643千円に対して実績115,505千円（達成率70.6%）となった。

計画期間3年間の累計では、目標505,891千円に対して実績405,505千円（達成率80.2%）となり、計画期間5年間に対する3年間の進捗率では、821,209千円に対して49.4%（目標値61.6%）となった。

公共施設再配置計画関係事業の改革項目12項目のうち効果額を設定しているものは7項目である。平成30年度は、目標85,866千円に対して実績70,682千円（達成率82.3%）となった。

計画期間3年間の累計では、目標134,574千円に対して実績100,165千円（達成率74.4%）となり、計画期間5年間に對する3年間の進捗率では、目標330,432千円に対して30.3%（目標値40.7%）となった。

また、重複する効果額を除く合計の実績額（一般会計における実績計上分を含む本実行計画全体の合計）は、平成30年度は、目標513,982千円に対して実績384,679千円（達成率74.8%）となった。

計画期間3年間の累計では、目標1,399,943千円に対して実績1,301,230千円（達成率92.9%）となり、計画期間5年間に對する3年間の進捗率では、目標2,441,998千円に対して53.3%（目標値57.3%）となった。

平成30年度の効果額の達成状況は、目標の70%以上を達成している。

また、3年間の累計での効果額をみると、概ね高水準の達成状況であるが、計画期間5年間に對する3年間の効果額の進捗率でみると、概ね半分に届くか届かない程度に留まった。

これは、実行計画自体が後半追い込み型の計画となっているためであり、計画期間の残り2年間で、現状より効果額が上がるような特段の配慮が必要である。

イ 取組みの実施状況（表5-2）

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30年度の状況は、全62の改革項目のうち「全部実施」が39項目（前年比+1）、「一部実施」が15項目（前年比±0）、「準備中」が1項目（前年比△5）、「改革終了」が7項目（前年比+4）であった。

昨年度と比べると、準備中の取組みが減って取組みを実施している項目が増えたことや、取組みを全て実施し改革が終了した項目が増えたことから、概ね取組みが進んでいる。

ウ 効果額を設定している改革項目の取組みの実施状況等（表 5-3）

効果額を設定している各改革項目（27項目）の取組みの該当年度の実施状況等について、平成30年度は27項目のうち26項目について効果額の設定がある。

取組みの実施状況別に効果額の達成状況をみると、「全部実施」は18項目あり、うち目標の効果額を達成できたのは、4項目であった。残り14項目のうち、達成率50%未満のものが7項目、達成率50%以上80%未満のものが4項目、達成はできなかったものの達成率80%以上のものが3項目であった。

「一部実施」は4項目あり、うち目標の効果額を達成できたものは、1項目であった。残り3項目のうち、達成率50%未満のものが2項目、達成はできなかったが達成率80%以上のものが1項目であった。

「改革終了」は4項目あり、うち目標の効果額を達成できたのは、2項目であった。残り2項目のうち、達成率50%以上80%未満のものが1項目、改革終了により効果額が発生しないものが1項目であった。

改革項目「2-1-08 図書館業務の民間委託の拡大」について、効果額の達成率が170.5%と突出して高いが、これは、当初、目標効果額を算定するに当たって予想された委託料より、実際の委託料の上昇が抑えられたためであった。

また、「3-1-01 徴収率の向上（市税）」のように、事業課同士で連携して滞納整理を実施したり、改革主管課（事業所管課）で訪問催告を行うなど取組努力の結果、効果額の達成率が向上した改革項目もあった。

一方で、「2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進」のように、民間委託を推進する改革項目について、予想より委託料が上昇してしまって、思うように効果額が上がらないものもあった。

ほかにも、「4-1-02 一般職給与の見直し」など職員給与に関する改革項目について、改革主管課（事業所管課）で努力しているものの、地方公務員法の主旨に則り、国の給与改定や県の勧告を踏まえた給与改定となるため、思うように効果額が上がらない状況であった。

改革項目によって、効果額が上がりやすいものとそうでないものの差がみられた。

少なくとも、取組みを一部しか実施していないために、効果額が達成できていないものについては、再度、取組みを進める上での課題等を再

整理し、その原因を解明し、計画内容の見直しや改革手段の再検討を行い、早期に取組みを実施する必要がある。

(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	効果額 設定 項目数	平成 28 年度			平成 29 年度			平成 30 年度		
			目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率
一般会計	39	14	310,457	260,330	83.9%	316,250	250,626	79.2%	335,871	246,990	73.5%
(実績計上)	5	—	—	188,393	—	—	38,596	—	—	5,101	—
一般会計合計 (参考値)	44	14	310,457	448,723	144.5%	316,250	289,222	91.5%	335,871	252,091	75.1%
特別会計 及び企業会計	6	6	174,838	155,668	89.0%	167,410	134,332	80.2%	163,643	115,505	70.6%
公共施設再配 置関係事業	12	7	17,936	△861	—	30,772	30,344	98.6%	85,866	70,682	82.3%
全計※	62	27	438,125	524,708	119.8%	447,836	391,843	87.5%	513,982	384,679	74.8%

※ 全計は、一般会計における実績計上分を含む本実行計画全体の合計。ただし、一般会計と特別会計で重複する効果額（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）を除く。

(表 5-2) 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		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	全部実施	36	58.1%	38	61.3%	39	62.9%
	一部実施	22	35.5%	15	24.2%	15	24.2%
	準備中	4	6.4%	6	9.7%	1	1.6%
	改革終了	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%

(表 5-3) 効果額を設定している改革項目（27 項目）の取組みの実施状況等

実施状況	改革項目		項目名	平成 30 年度 目標(千円)	平成 30 年度 実績(千円)	達成率	※
全部実施	再配置	1-1-01	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	当該年度 設定なし	—	—	—
全部実施 (18)	一般	2-1-08	図書館業務の民間委託の拡大	4,639	7,910	170.5%	↓
	一般	3-2-06	観光地のチップ塔の利用促進	122	132	108.2%	↑
	特会	2-1-05	要介護認定調査業務の民間委託の拡大	(7,394)	(7,962)	107.7%	→
	一般	3-1-01	徴収率の向上（市税）	134,061	139,864	104.3%	↑
	一般	2-1-01	ごみ収集業務の民間委託等の推進	7,557	7,430	98.3%	↑
	一般	4-1-04	介護保険事業特別会計繰出金の抑制	8,633	8,149	94.4%	↑
	特会	3-1-02	徴収率の向上（国民健康保険税）	(92,525)	(75,128)	81.2%	↑
	特会	4-1-07	ジェネリック医薬品の使用促進	(14,547)	(11,272)	77.5%	↓
	一般	4-1-05	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	62,765	45,450	72.4%	↓
	特会	4-1-06	国民健康保険レセプト点検の強化	(47,438)	(30,449)	64.2%	↓
	一般	4-1-02	一般職給与の見直し	44,197	23,990	54.3%	↓
	一般	2-2-01	再任用職員の活用	22,006	9,408	42.8%	↓
	再配置	1-1-02	児童館機能移転・地域への譲渡	【8,745】	【3,322】	38.0%	↑

3年間累計			令和元年度	令和2年度	計画期間5年間(累計)		
目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標	目標	目標 (千円)	実績 (千円)	進捗率
962,578	757,946	78.7%	339,640	345,363	1,647,581	757,946	46.0%
—	232,090	—	—	—	—	232,090	—
962,578	990,036	102.9%	339,640	345,363	1,647,581	990,036	60.1%
505,891	405,505	80.2%	158,926	156,392	821,209	405,505	49.4%
134,574	100,165	74.4%	99,994	95,864	330,432	100,165	30.3%
1,399,943	1,301,230	92.9%	523,885	518,170	2,441,998	1,301,230	53.3%

※ 矢印は昨年度(平成29年度)の評価に比べて、↑(上がった)、→(同じ)、↓(下がった)を表したものを。

実施状況	改革項目		項目名	平成30年度 目標(千円)	平成30年度 実績(千円)	達成率	※
全部実施	一般	3-1-03	税外債権の徴収率の向上	32,842	6,298	19.2%	↑
	特会	2-1-04	要介護認定業務の民間委託等の推進	(1,239)	(187)	15.1%	↓
	再配置	2-1-07	公立幼稚園の配置等の見直し	【28,966】	【2,706】	9.3%	↓
	一般	2-1-02	学校業務員業務の民間委託等の推進	14,085	△4,598	—	↓
	特会	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	(500)	(△9,493)	—	↓
一部実施 (4)	一般	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	2,420	2,420	100.0%	—
	再配置	1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡	【1,963】	【1,899】	96.7%	→
	一般	3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	1,080	450	41.7%	↓
	再配置	3-2-01	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	【936】	【248】	26.5%	↓
改革終了 (4)	再配置	3-3-01	施設使用料等の適正化	【28,256】	【51,656】	182.8%	↑
	一般	1-2-07	電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	87	87	100.0%	→
	再配置	5-2-04	公立幼稚園・保育園のこども園化	【17,000】	【10,851】	63.8%	↓
	一般	4-1-01	特別職給与の減額	1,377	—	—	—

(2) 平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について

実行計画における各改革項目の平成30年度の取組みの進行状況等に対して、改革主管課（事業所管課）で行う「自己評価」及び、庁内組織（秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会））で行う「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は、昨年度まで評価区分が「4区分」であったが、達成状況や今後の取組みの方向性に応じて区分を設けるために「5区分」に変更された。

「計画通り」「概ね計画通り」「遅れている」「取組に課題あり」「見直し又は廃止」の5つの区分で整理した際の平成30年度の状況については、全62の改革項目のうち「計画通り」が25項目（前年比+6）、「概ね計画通り」が32項目（前年比△2）、「遅れている」が4項目及び、「取組に課題あり」が1項目（併せて前年比△2）で、「見直し又は廃止」の項目はなかった（前年比△2）。

昨年度と比べると、計画通りの自己評価が増えて、「計画通り」又は「概ね計画通り」と自己評価した改革項目は、全体の90%以上となった。

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も、自己評価区分と同様に、昨年度まで評価区分が「4区分」であったが、達成状況や今後の取組みの方向性に応じて区分を設けるために「5区分」に変更された。

「改革終了/継続監視」「現状推進」「進行強化」「課題の重点検討」「見直し又は廃止」の5つの区分で整理した際の平成30年度の状況は、全62の改革項目のうち「改革終了/継続監視」が8項目（前年比+1）、「現状推進」が41項目（前年比+2）、「進行強化」が10項目及び「課題の重点検討」が3項目（併せて前年比△1）で、「見直し又は廃止」の項目はなかった（前年比△2）。

昨年度と比べると、現状推進の内部評価が増えているが、「改革終了/継続監視」又は「現状推進」と内部評価した改革項目は、全体の80%で、一方、残り20%は「進行強化」又は「課題の重点検討」の評価であった。自己評価と差がみられたのは、内部評価が取組みの達成状況の

ほかに取組内容や進行状況を確認しながら、今後の取組みの方向性に応じて評価したためであり、自己評価に比べて厳しい評価結果となっている。特に、自己評価と内部評価に差があった改革項目については、内部評価結果を具体的な事業改善につなげ、その対応結果を本調査会に報告することが求められる。

ウ 12の取組内容に対する内部評価の状況（表 6-3）

62の改革項目について、平成29年度は11の取組内容ごとに整理して評価を行ったが、平成30年度は、新たに「No.5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築」という改革項目を加えた（「No.4-2-05 学校施設に係る熱源の効率化の検討」を廃止したため、改革項目数は62項目で変わらない）ため、12の取組内容に整理した。

取組内容ごとに、「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つの区分で内部評価した状況は、12の取組内容のうち「A順調に進んでいる」が5項目（前年比+1）、「B概ね順調に進んでいる」が5項目（前年比±0）、「C遅れている」が2項目（前年比±0）となった。

エ 12の取組内容に対する自己評価及び内部評価の詳細（表 6-4）

平成30年度の取組状況に対する自己評価及び内部評価を12の取組内容ごとに整理し、昨年度と比較した。平成30年度は、「公共施設再配置計画の推進」の内部評価が「B概ね順調に進んでいる」と改善した。

「歳出の削減」の内部評価も「A順調に進んでいる」と改善した。

一方で、「多様な任用形態の活用」が「C遅れている」と評価が下がった。さらに、「より質の高い人材の育成」の内部評価は、昨年度と同様に「C遅れている」という評価であった。

遅れていると評価された2つの改革項目については、取組みが遅延している原因を徹底的に分析することによって、計画期間内に改革が達成できるよう、特段の取組強化が必要である。

オ 前年度と評価が異なる改革項目及び改善がみられなかった改革項目（表 6-5）

平成29年度と平成30年度の内部評価で評価が異なる改革項目及び

改善がみられなかった改革項目について整理すると、「見直し又は廃止」から「改革終了/継続監視」となった項目が1項目、「進行強化」から「現状推進」に改善された項目が4項目、「現状推進」から「進行強化」に評価が下がった項目が2項目、「現状推進」から「課題の重点検討」と評価が下がった項目が1項目、「進行強化」から「課題の重点検討」となった項目が2項目、「進行強化」のまま評価の改善がみられなかった改革項目が8項目であった。

進行強化のまま評価の改善がみられなかったものは、「2-1-12 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)」など、民間委託等の検討に関する改革項目が半数を占めていた。これらは令和元年度に改革の方針を決定することとなっているため、その方針に基づいて事業実施等の方向性を速やかに確定すること。

カ 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等（表 6-6）

実行計画では、前回のプランである、「新はだの行革推進プラン」（計画期間：平成23（2010）年度～27（2015）年度）の計画期間中に改革が実行できていない、又は、一部の実施に留まり、改革を終了していない23の項目について、着実に改革を実行するために改革項目を継承して位置付けている。

これらの改革項目について、平成30年度の実行状況及び内部評価は、前回のプランで「未実施」と評価された7項目について、「現状推進」となった項目が2項目、「進行強化」となった項目が4項目、「課題の重点検討」となった項目が1項目であった。

また、前回のプランで「一部実施」と評価された16項目について、「改革終了/継続監視」となった項目が5項目、「現状推進」となった項目が8項目、「進行強化」となった項目が2項目、「課題の重点検討」となった項目が1項目であった。

前回のプランから通算すると、8年間という計画実行期間がありながら、思うように取組みが進まず、「進行強化」又は「課題の重点検討」と評価された項目については、これまでの課題を整理し、実行計画期間内における改革達成への具体策を本調査会に報告することが求められる。

62の改革項目に対する自己評価区分

改革主管課（事業所管課）において、該当年度の取組みの進行状況等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は全部実施できたが、効果額や指標において目標を達成できていないもの
	遅れている	予定していた取組みの一部のみ実施できたもの
	取組に課題あり	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決が必要なもの
	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区分

庁内組織（秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会））において、当該年度の取組みの進行状況等について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、又は全て実施し終えたが継続して効果額等の把握が必要なもの
	現状推進	予定していた取組みは全部実施できたため、引き続き、取組みを推進するもの
	進行強化	予定していた取組みの一部しか実施できておらず、遅延しているため、今後はさらに取組みを強化すべきもの
	課題の重点検討	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決のための検討が必要なもの
	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

12の取組内容に対する内部評価区分

評価	A 順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目がない
	B 概ね順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数未満である
	C 遅れている	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数以上である

（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		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	計画通り	28	45.2%	19	30.7%	25	40.3%
	概ね計画通り	29	46.8%	34	54.8%	32	51.6%
	遅れている	5	8.0%	7	11.3%	4	6.5%
	取組に課題あり					1	1.6%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%

（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		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	改革終了/継続監視	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%
	現状推進	49	79.1%	39	62.9%	41	66.1%
	進行強化	10	16.1%	14	22.6%	10	16.1%
	課題の重点検討					3	4.9%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%

（表 6-3） 12の取組内容に対する内部評価の状況

取組内容数	内部評価	平成 29 年度		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比
12	A 順調に進んでいる	4	36.4%	5	41.7%
	B 概ね順調に進んでいる	5	45.4%	5	41.7%
	C 遅れている	2	18.2%	2	16.6%

(表 6-4) 12の取組内容に対する自己評価及び内部評価の詳細

5つの改革の視点	12の取組内容	62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	→	B	↑	
		児童館の機能移転・地域への譲渡	概ね計画通り	現状推進	↑			
		老人いこいの家の地域への譲渡	遅れている	課題の重点検討	↓			
		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	→			
		ICT（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	概ね計画通り	進行強化	→			
		個人番号カードの活用の検討	計画通り	現状推進	↑			
		公共料金の一括口座振替	計画通り	現状推進	↑			
	電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	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	概ね計画通り	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の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(弘法の里湯)		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	→					
(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	→	C	↓		
	任期付（条件付）職員制度の推進	計画通り	進行強化	↓				
[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）	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	進行強化	↓	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	課題の重点検討	↓			
		観光地のチップ塔の利用促進	計画通り	現状推進	→			
	雑誌スポンサー制度の導入	取組に課題あり	課題の重点検討	↓				
	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	概ね計画通り	現状推進	→				
	(3) 受益者負担の適正化	施設使用料等の適正化	計画通り	改革終了	→	A	→	
		公立幼稚園保育料の見直し	計画通り	改革終了	↑			
		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	→	A	↑	
		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	現状推進	↑			
		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)秦野市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) より質の高い人財の育成	次世代育成アカデミーの推進	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	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	→				
(3) 施策の最適化	秦野名水の活用推進体制の構築	計画通り	現状推進	→	A	→		

※ 矢印は昨年度（平成29年度）の評価に比べて、↑（上がった）、→（同じ）、↓（下がった）を表したものを。

(表 6-5) 前年度と評価が異なる改革項目及び評価が改善されなかった改革項目

項目No.	項目名	平成 29 年度	平成 30 年度
見直し又は廃止→改革終了/継続監視 (1 項目)			
3-3-02	公立幼稚園保育料の見直し	見直し又は廃止	改革終了/継続監視
進行強化→現状推進 (4 項目)			
1-1-02	児童館の機能移転・地域への譲渡	進行強化	現状推進
1-2-05	個人番号カードの活用の検討		
1-2-06	公共料金の一括口座振替		
4-1-03	効果的な補助金・交付金の交付		
現状推進→進行強化 (2 項目)			
2-2-02	任期付(条件付)職員制度の推進	現状推進	進行強化
3-2-01	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進		
現状推進→課題の重点検討 (1 項目)			
3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	現状推進	課題の重点検討
進行強化→課題の重点検討 (2 項目)			
1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡	進行強化	課題の重点検討
3-2-07	雑誌スポンサー制度の導入		
進行強化→進行強化 (8 項目)			
1-2-04	統合型 GIS(地理情報システム)の活用推進	進行強化	進行強化
2-1-09	総合窓口の民間委託化等の検討		
2-1-12	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)		
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)		
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)		
2-1-15	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)		
5-1-02	人事評価制度の見直し		
5-2-05	公立こども園のあり方の検討		

(表 6-6) 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等

前プラン 内部評価	項目No.	項目名	平成 30 年度	
			取組状況	内部評価
未実施 (7)	1-1-04	自治会館の開放型への誘導	全部実施	現状推進(2)
	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	一部実施	
	2-1-12	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)	一部実施	進行強化(4)
	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)		
	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)		
	2-1-15	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)		
	3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	一部実施	課題の重点検討
一部実施 (16)	3-2-04	自動販売機設置に係る競争入札の推進	全部実施	改革終了/継続監視 (5)
	3-3-01	施設使用料等の適正化		
	3-3-02	公立幼稚園保育料の見直し		
	5-2-03	インターネット予約対象施設の拡充(スポーツ施設)		
	5-2-04	公立幼稚園・保育園のこども園化		
	1-1-01	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	全部実施	現状推進(8)
	1-1-02	児童館の機能移転・地域への譲渡		
	1-2-01	最適な職員規模による行政経営		
	1-2-03	I C T (情報通信技術) の活用		
	2-1-07	公立幼稚園の配置等の見直し		
	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		
	4-2-02	秦野市文化会館事業協会への支援のあり方を見直し		
	3-2-02	低・未利用地の有効活用		
	1-2-04	統合型 G I S (地理情報システム) の活用推進	一部実施	進行強化(2)
	5-1-02	人事評価制度の見直し	一部実施	課題の重点検討
	1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡		

(3) 全体的な評価について

平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について、効果額の達成率は73.5%（一般会計）、取組みの実施状況は一部実施以上の実施状況（全部実施、一部実施、改革終了）が98.4%、自己評価が概ね計画通り以上のもの（計画通り、概ね計画通り）が91.9%、内部評価が現状推進以上のもの（改革終了/継続監視、現状推進）が79.0%となった。

なお、改革の取組みに関し、次のとおり課題を指摘しておく。次年度以降の改革に当たっては、これらの指摘内容を踏まえ改善に取り組み、さらには、次期計画の充実につなげること。

ア 施策の成果や効果を意識した指標を設定すること

これまでの外部評価においても指摘されているところだが、実行計画において改革効果を測るために設定されている指標は、例えば、参加人数や実施回数などの行政における典型的な活動指標である。従って、参加人数や実施回数が増えたからといって、改革効果が上がったと判断し難く、改革の本来の目的や効果を測る指標とするには不十分である。

改革するに当たって投入されたヒト、モノ、カネなどの資源から、資源によりもたらされた結果について、何がそこで生み出されたかという、施策の成果や効果につなげられるような指標を設定すること。

イ 内部評価と自己評価に差がみられるものについて、その原因を解明した上で、実行方針に従い進行管理を徹底すること。また関係課との協議・調整を入念に行うこと。

昨年度の当部会からの指摘を踏まえて、自己評価及び内部評価区分を5つの区分に見直し、達成状況や今後の取組みの方向性に応じた評価区分としたことは評価できる。これにより、取組内容に遅れが生じている等の改革項目について、単に取組みが遅れているだけなのか、あるいは取組内容自体に課題があるのかの方向性が明らかになり、重点的に進行管理を行うことができることとなった。

さらに、これまでも意見のあったところではあるが、自己評価と内部評価に差がみられるものについては、再度その原因を解明した上で、実行方針に従い進行管理を徹底すること。

例えば、自己評価で計画通りと評価されているものが、内部評価で進行強化と評価されている場合は、改革主管課（事業所管課）と行政経営課（実行計画担当）とで、進行状況や改革の方向性等の課題について認識のずれが生じているためであり、現状の取組内容が施策の成果や効果に結びつけられているかをよく考えて、進行管理の強化を図ること。

ウ 改革の実行年度を意識して、スピード感を持って取り組むこと

実行計画の計画期間5年以内に改革を実行できるように、それぞれの改革項目には、改革の実行年度が目標として設定されているが、計画期間3年目となる平成30年度における取組みをみても、検討中や調査中とされる改革項目があり、また、計画期間5年の最終年での改革を目指すなど、時間をかけ過ぎているといった印象がある。

予定の実行年度に改革できないなど早期に改革しないということは、それだけ改革効果が失われるだけでなく、改革遅延により計画中の取組みにかかる人件費等の経費がさらにかかり、財政上の損失にもつながっている。

改革主管課（事業所管課）では、改革の実行年度を意識しつつ、一方で計画期間5年内の枠に捕らわれず、実施可能なものは可能な限り早期に改革に着手すること。

エ 庁内連携による改革協議を強化すること

5つの改革の視点で見ると、「3 [量る] 入るを量る施策の推進」や「4 [制する] 出ざるを制する改革の実行」のような財政面での改革は、全体的に一定の効果をあげている印象だが、「2 [委ねる] 担い手の最適化の推進」や「5 [高める] 質的改革への取組み」のような従来の手法を変えたり、質的な向上を目指すような改革項目については、取組みが遅れている。

こうした改革項目については、改革主管課（事業主管課）と関連他課との庁内連携を強化し、協議を行い、取組みの推進を図ること。場合によっては、担当部署等を見直すこと。

オ 取組方法などには、新たな発想を取り入れて検討すること

既存の枠組みの中で取組みを推進しようとして、思うように改革に至らない場合がある。上手くいかない場合には、原因を検証し、具体的な取組方法を変えることも必要であるが、新たな発想で別の手法を検討することも必要である。

例えば、地域や事業者に施設管理を委ねる場合など、既存組織が難しい場合には、それにこだわらず、受け皿となる新たな組織を模索するなど、発想の転換も必要である。

カ 職員の改革意識向上のための特別研修を実施すること

新たな発想を取り入れて改革を推進することや、スピード感を持って改革を実行していくためには、改革への職員意識を強める必要がある。多くの職員は、改革に慎重になり過ぎ、現状のままでよいといった風潮も見受けられるため、管理職及び改革担当者を対象に、改革に向けての挑戦が可能となるよう、特別研修を実施すること。

キ 効率的な進行管理シートとなるよう検討すること

進捗管理のための進行管理シートについては、改革主管課（事業所管課）が進行管理をする上で、記入箇所が多くて手間がかかるといった声や指標設定や効果額等の記載が難しいなど、負担を感じている場合も見受けられる。

行政経営課（実行計画担当）では、進行管理シート記入上の問題点を明らかにした上で、記入事項を改めて再整理し、様式の簡素化や誰が見ても進捗状況等が理解・把握しやすいよう、効率的な進行管理シートとなるよう検討すること。

Ⅲ 中間総括評価

当部会は、実行計画の計画期間の中間年度として、今回、次期計画の策定に向け中間総括評価を行った。そこでは、これまでの取組みについての中間総括とこれからの行財政改革に向けての視点をまとめた。ここでの中間総括を踏まえ、令和3年度以降の次期計画策定のための検討課題とされたい。

1 これまでの取組みを振り返って

(1) 縮減社会を見据えた行財政改革の着実な実行

これまで行財政改革は、社会構造の変化と行政の課題を踏まえて行財政のあり方を考え、実行計画を策定し行財政改革を実施してきた。

現実行計画（第3次はだの行革推進プラン実行計画：平成28～令和2年度）ではこれからの縮減社会を見据え、人口減少や少子高齢化による税収減と多くの分野での財源不足を補うため、平成30年度までに、62の改革項目で約10億円の効果額を達成してきた。

こうした行財政改革の取組みは、効果額達成面で一定の効果を上げているが、改革については常に社会状況を先取りし、改革の早期化や改革内容の精度向上を図る必要がある。

(2) 行財政改革の組織への定着と進行管理の更なる強化

これまで、第1次から第3次はだの行革推進プランにより行財政改革に取り組んで約20年が過ぎ、行財政改革への認識は庁内において定着してきているといえる。

一方で、前回の計画から改革項目を継承しただけであったり、同じような改革内容を毎回繰り返すなど、行財政改革への取組みが固定化しているといった印象もある。

そのため改革主管課（事業所管課）では、進行管理を単なるペーパーワークとして捉え、主体性を持って改革に取り組むといった姿勢が弱まっている面も見られる。従って、改めて改革主管課においては、改革項目の確実な実践と進行管理の責任ある取組みを強化する必要がある。

(3) 後半追い込み型の傾向と取組みの遅れ

今回の実行計画は、5年間という計画期間ではあるが、計画前半で取組みの準備を行い、計画後半で取組みを実行するという、後半追い込み

型の改革項目が多くみられる。後半追い込み型の計画では、取組みの準備が遅れた場合、改革が後手に回り、計画期間中の実行に支障がでるといった懸念がある。特に、前計画から継承した改革項目については、いまだに検討中とされるものも見られる。これらは、前段階の準備不足も指摘されるため、改革主管課（事業所管課）では、後半追い込み型の取組発想を見直し、出来るものは、順次、早期に着手するなど、スピード感を持って改革に臨む必要がある。

(4) 改革の視点や目標設定につながる評価方法の改善

実行計画では、大柱となっている5つの改革の視点や12の取組内容については、目標設定及びそれに対する評価を行っていない。ここでは、62の改革項目について、各改革項目の評価を積み上げ、12の取組内容の評価としている。

そのため、例えば、「2 [委ねる] 担い手の最適化の推進」のような、改革の大柱の検討については、今後、改革の目標と各改革項目の関係性を考慮した上で評価を行うなど、改革の視点や目標設定につながる評価方法の改善が必要である。

(5) 効果額に限定した改革から新たな成果指標の検討

これまでの行財政改革では、効果額の達成を大きな目標に、特に無駄を省く取組みを進め、一定の効果を上げてきた。しかし、今後も同様な目標で行財政改革に取り組むには、社会変化に応じた抜本的な改革点の見直しが求められる。

ここでは、効果額だけでなく本来の行政サービスの質的向上を含め、時代ニーズに合わせた目標とその指標設定が必要である。そのため、改革によりどれだけの成果をもたらせ、またそうした成果を測定可能な指標導入が待たれる。

なお、効果額については、毎年度の把握が必要であるかの検討も含め、例えば、初年度、中間年度、最終年度の3時点でその効果を公表するといった方法も考えられる。その場合、各期の目標達成においては、決して遅滞が無いよう特段の取組みが前提となる。

2 これからの行財政改革に求められる視点

(1) 重点改革型による行財政改革の転換

これまでの取組みの振り返りとして、改革項目を数多く掲げることや効果額の些少な事業を削除するなど、進行管理項目の対象条件を再整理し、今後は、重点的な改革項目に絞り、改革を確実に、精力的に進めるといった「重点改革型」への「転換」を考える必要がある。

そのため、改革項目の選定に当たっては、改革主管課（事業所管課）が、日頃から担当事業における課題を把握・共有し、日々の業務改善を踏まえ、さらに抜本的改革を必要とする改革項目について、担当部署内での検討を深め、それを公表することが重要である。

(2) 施策の成果や効果が評価可能な指標設定と実現化策の明確化

改革効果を検証し、改善点を見つけ、次の取組みにつなげるためには、効果の適切な評価が重要である。

そのため、「何のために、この取組みを行っているのか」という改革目的を改めて問い、効果額だけではなく、施策の成果や効果が評価可能な指標を設定し、さらに、改革実現に向けた取組方法を確認することが重要である。

また、限られた財源の中で、事業の「選択と集中」が求められる場合、合理的根拠（エビデンス）に基づき、確かな見通しと効果がある事業に財源を投入していく必要がある。

なお、EBPM（エビデンス・ベスト・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案）の考えを踏まえ、政策や施策の目的を明確にした上で、効果測定に関連するデータ（エビデンス）等に基づき、事業を実施していく姿勢も必要である。

(3) 行財政改革へ向けてのモチベーションと能力を伸ばす仕組みづくり

行財政改革は、言われて行うものではなく、職員自らが、計画や施策を考える際、常に行財政改革の視点を前提に、それらを実行していくという決意が必要である。

そのためには、財政面での危機感を再度庁内で共有し、同時に職員の問題意識を高め、新たに「ダイナミズム」（制度や仕組みを動かしていく

力強さや活力の発揮)の考え方を取り入れる必要がある。

さらに、職員の「秦野への愛着と担当業務への熱意」、「秦野市で働くことへの誇り」を高め、地域課題に正面から挑戦する姿勢を強化・育成する必要がある。

そのため、職員の業務に対する姿勢や挑戦する力を高めるための人材育成が急務である。そのため、担当業務の枠を飛び越え、新たな視点と発想で挑戦できる研修の機会を整える必要がある。

また、市民協働事業として、市民や地域と連携して事業を行った場合、そこでの経験を公表し、共有を図り、職員同士の意識変化を促したり、民間企業で行われている経営品質評価の考え方を取り入れるなど、職員の意識改善につながる多様な手法を早急に検討する必要がある。

一方で、一般論として、職員の倫理観や責任感の欠如が、近年、問題となってきており、コンプライアンスなどの基本的知識を習得する研修も必要である。

(4) 従来の業務や組織態勢を抜本的に変える行政運営の推進

秦野市は、人口1万人当たりの職員数をみると、神奈川県内の政令市を除き16市中で4番目に少ない状況(平成30年4月1日現在)にあり、職員一人が果たすべき役割や求められる能力は非常に大きい。

このような状況であって、将来、安定して質の高い市民サービスを提供するためには、職員が本来行うべき付加価値の高い業務に注力できるような職場環境を整えることが必要となる。

そこで、急速に進展するICT(情報通信技術)の活用を前提に、仕事への取り組みや組織の仕組みを抜本的に変え、効率的な行政運営を推進し、職員の問題意識や働く意欲を高めることが重要である。

そのためには、業務の効率化の一環として、ICT(情報通信技術)の活用やその導入効果を検証する必要がある。

なお、AI(人工知能)等の活用に当たっては、これまでの知識や技術の継承のあり方や具体化の際の説明責任をいかに果たすかなど課題も見られるため、導入に当たっては、慎重な取り組みが必要である。

(5) 負担と給付の適正化に関する見直しとそのための対話と協議の強化

急速な人口減少・少子高齢化が進む中、支える側(生産年齢人口)も

支えられる側（高齢者等）も、自己の負担意識が増大し、各世代が抱える不安が大きくなっている。このような状況の中、今後も必要な行政サービスを維持するためには、改めて負担と給付のあり方について、抜本的な協議と合意形成が必要となる。

そのため、行政は、市民との対話や関係者間での協議を重ね、現状の社会情勢や課題への共通理解を深め、市民とともに、負担と給付のあり方を考え、その方針を明確にしなければならない。

(6) 「市民参加」から「市民協働」による地域経営の時代へ

秦野市は、縮減社会を乗り切るために、今後、持続可能なまちづくりに向けて、「縮充社会」（人口や税収が縮小しながらも、地域の営みや市民の生活が充実したものになっていく社会）を目指すべきである。

そうした社会づくりでは、「持続可能な開発目標（SDGs。エスディージーズ）」の考え方なども取り入れ、秦野らしい地域特性とその価値を最大限に生かし、行政サービスを提供していく必要がある。

そこでは、「減分の配分」（税収の減少分を各世代、各層が分担して負うこと）を行いながらも、多様な主体が公的サービスや社会事業を担い、地域社会で互いに支え合うといった視点が必要となる。

そのため、行政は、公的事業についても、民間事業者や市民、地域社会に委ねられるものは委ね、また、広域連携を推進したり、公共施設経営において代替可能なものは置き換えるなど、行政サービスの再整理を市民協働により取組む必要がある。

このような取組みを進めていくため、市は、市民や地域社会との役割分担を協議し、確認した上で、これからの地域経営のあり方を考えると、いった姿勢が極めて重要である。

附属資料

第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30年度取組状況及び自己評価・内部評価等	・・・附 1
秦野市行財政調査会 組織図	・・・附 13
秦野市行財政調査会 行革推進専門部会 委員名簿	・・・附 13
令和元年度会議開催経過	・・・附 14
秦野市行財政調査会規則	・・・附 15

第3次はだの行革推進プラン実行計画 平成30年度取組状況及び自己評価・内部評価等

【記号等】

実行年度	◎	改革を実行する年度
	*	公共施設再配置計画において、計画の実行年としている年度
	⇒	改革に伴う効果が継続する年度
	☆	改革の実施の有無等について、方針を決定する年度
効果額	—	効率化や質的向上など改革による効果が定性的であり、効果額の設定がないもの
	()	特別会計での効果額（合計には不算入）
	【】	公共施設再配置計画の関係事業に充てる予定の効果額（合計には不算入）
	実績計上	対象が未確定などのため、実績額を計上していくもの

【62の改革項目に対する自己評価・内部評価】

自己評価	計画通り	予定していた取組の全部を実施し、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	予定していた取組は全部実施できたが、効果額や指標において目標を達成できていないもの
	遅れている	予定していた取組の一部のみ実施できたもの
	取組に課題あり	予定していた取組が全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決が必要なもの
	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
内部評価	改革終了/継続監視	実行方針に定めた取組を全て行うなど、改革内容を実施し終えた、又は全て実施し終えたが継続して効果額等の把握が必要なもの
	現状推進	予定していた取組は全部実施できたため、引き続き、取組を推進するもの
	進行強化	予定していた取組の一部しか実施できておらず、遅延しているため、今後はさらに取組を強化すべきもの
	課題の重点検討	予定していた取組が全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決のための検討が必要なもの
	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

【12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」や「課題の重点検討」の項目がない
	B 概ね順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数未満である
	C 遅れている	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数以上である

【行革プランの構造】

5つの改革の視点		12の取組内容	平成30年度内部評価	62の改革項目
1	[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	B 概ね順調に進んでいる。	4 の改革項目
		(2) 行政経営システムの見直し	B 概ね順調に進んでいる。	7 の改革項目
2	[委ねる] 担い手の最適化の推進	(1) 民間委託等の推進	B 概ね順調に進んでいる。	15 の改革項目
		(2) 多様な任用形態の活用	C 遅れている。	2 の改革項目
3	[量る] 入るを量る施策の推進	(1) 未収金対策の強化	A 順調に進んでいる。	3 の改革項目
		(2) 財産の有効活用	B 概ね順調に進んでいる。	8 の改革項目
		(3) 受益者負担の適正化	A 順調に進んでいる。	4 の改革項目
4	[制する] 出づるを制する改革の実行	(1) 歳出の削減	A 順調に進んでいる。	7 の改革項目
		(2) 事務事業の見直し	A 順調に進んでいる。	4 の改革項目
5	[高める] 質的改革への取組み	(1) より質の高い人財の育成	C 遅れている。	2 の改革項目
		(2) 市民サービスの向上	B 概ね順調に進んでいる。	5 の改革項目
		(3) 施策の最適化	A 順調に進んでいる。	1 の改革項目

【平成30年度 効果額等達成状況】

効果額

会計別	項目数	設定項目数	状況	平成28年度	達成率	平成29年度	達成率	平成30年度	達成率	累計	累計達成率
一般会計	39	14	目標	310,457	83.9%	316,250	79.2%	335,871	73.5%	962,578	78.7%
			実績(A)	260,330		250,626		246,990		757,946	
	5	—	実績計上(B)	188,393	-	38,596	-	5,101	-	232,090	-
	44	14	実績合計(A)+(B)	448,723	144.5%	289,222	91.5%	252,091	75.1%	990,036	102.9%
特別会計及び企業会計	6	6	目標	174,838	89.0%	167,410	80.2%	163,643	70.6%	505,891	80.2%
			実績	155,668		134,332		115,505		405,505	
公共施設再配置	12	7	目標	17,936	-	30,772	98.6%	85,866	82.3%	134,574	74.4%
			実績	△861		30,344		70,682		100,165	
全計	62	27	目標	438,125	119.8%	447,836	87.5%	513,982	74.8%	1,399,943	92.9%
			実績	524,708		391,843		384,679		1,301,230	

※一般会計の「実績(A)」は、目標効果額の設定があるもの。一般会計の「実績計上(B)」は、目標効果額の設定がなく、実績計上とするもの。

※全計は本計画における改革項目全体の合計とする。ただし、一般会計と特別会計で効果額が重複する分（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）の効果額を除く。

効果額の達成状況（項目数）

会計別	項目数	設定項目数	項目	平成28年度		平成29年度		平成30年度	
				効果額	達成率	効果額	達成率	効果額	達成率
一般会計	44	14	該当数	12	83.3%	14	35.7%	14	35.7%
			達成数	10		5		5	
特別会計及び企業会計	6	6	該当数	5	40.0%	6	33.3%	6	16.7%
			達成数	2		2		1	
公共施設再配置	12	7	該当数	2	0.0%	5	20.0%	6	16.7%
			達成数	0		1		1	

指標の達成状況（項目数）

項目数	設定項目数	項目	平成28年度		平成29年度		平成30年度	
			指標	達成率	指標	達成率	指標	達成率
62	43	該当数	31	45.2%	33	36.4%	32	43.8%
		達成数	14		12		14	

※複数の指標をもつ改革項目については、すべての指標を達成した場合を達成数として計上

取組み実施状況（項目数）

項目数	実施状況	平成28年度		平成29年度		平成30年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	○全部実施	36	58.1%	38	61.3%	39	62.9%
	△一部実施	22	35.5%	15	24.2%	15	24.2%
	×準備中	4	6.4%	6	9.7%	1	1.6%
	改革終了	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%

自己評価及び内部評価（62改革項目）

評価区分		平成28年度		平成29年度		平成30年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
自己評価	計画通り	28	45.2%	19	30.7%	25	40.3%
	概ね計画通り	29	46.8%	34	54.8%	32	51.6%
	遅れている	5	8.0%	7	11.3%	4	6.5%
	取組に課題あり					1	1.6%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%
内部評価	改革終了/継続監視	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%
	現状推進	49	79.1%	39	62.9%	41	66.1%
	進行強化	10	16.1%	14	22.6%	10	16.1%
	課題の重点検討					3	4.9%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%

項目No.	項目名	改革内容	実行年度				5年間見通しでの当年度 (平成30年度)実行方針	実績区分	指標		
			28	29	30	31			32	指標内容	指標達成状況
1[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											
1 1 01	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	将来の小中学校の施設の一体化を見据え、一体化に対応する規模として地域コミュニティや地域防災等の必要な機能をもつ多機能型体育館を建設します。	*	*	*	*	*	・実施設計	○ 全部実施	指標なし	-
1 1 02	児童館機能移転・地域への譲渡	児童館を地域に譲渡し、ニーズに合わせた独自性のある運営を行います。また、児童館の機能を近隣の公民館へ順次移転します。	*	*	*	*	*	・地域との移譲に関する協議 ・運営試行	○ 全部実施	移譲した児童館の数	×
1 1 03	老人いこいの家の地域への譲渡	地域の施設として地域に譲り渡すとともに、地域の特性に応じて自由に運営し、必要に応じて行政が援助します。	*	*	*	*	*	・地域との移譲に関する協議	△ 一部実施	移譲した老人いこいの家の数	×
1 1 04	自治会館の開放型への誘導	自治会館の新たな建設に当たっては、複数の自治会が共同し、施設を一定規模以上のもので、地域における貸館機能を有する会館とすることについて、補助制度の優遇措置などにより誘導するとともに、既存の会館についても、サークル活動等に開放することについて、支援します。	*	*	*	*	*	・自治会との協議 ・開放型自治会館の施設整備等に対する支援	○ 全部実施	自治会館の開放型への移行数	○
(2) 行政経営システムの見直し											
1 2 01	最適な職員規模による行政経営	行政需要は増加傾向にありますが、委託化の推進状況や退職者数の推移、経営資源(ヒト・モノ・カネ)のバランスを見据える中で、最適な職員規模により行政経営を行います。	◎	◎	◎	◎	◎	・組織・執行体制副市長ヒアリングの実施 ・行1職員数の上限設定による定数管理 ・行2職員の退職不補充 ・激変緩和措置(採用の平準化)	○ 全部実施	職員数	×
1 2 02	行政評価の充実	継続的な業務改善と職員の意識改革を推進するため、評価後の取組状況の点検を通じて行政評価の充実を図ります。	◎	◎	◎	◎	◎	平成28年度分行政評価対象事業の取組状況について把握し、進捗管理を行う。	改革終了	外部評価を実施する施策又は事業数	-
1 2 03	ICT(情報通信技術)の活用	行政情報を総合管理するシステムを構築し、業務改善と事務処理の効率化を図ります。	◎	◎	◎	◎	◎	・決算統計機能稼働 ・会計対応機能稼働	○ 全部実施	指標なし	-
1 2 04	統合型GIS(地理情報システム)の活用推進	統合型GISの活用を推進し、事務処理の効率化と市民サービスの向上を図ります。	◎	◎	◎	◎	◎	・搭載コンテンツの充実 ・外部公開対象コンテンツの洗い出し及び公開開始	△ 一部実施	①搭載コンテンツ数 ②外部公開コンテンツ数	①○ ②×
1 2 05	個人番号カードの活用の検討	個人番号カードに搭載される電子証明書や、市町村が任意に情報を登録できる領域を利用した、市民サービスの向上や事務改善につながる活用策について検討します。	*	*	*	*	*	・市内組織による検討 ・個人番号カードの多目的利用業務の方針決定	○ 全部実施	指標なし	-
1 2 06	公共料金の一括口座振替	新財務会計システム導入に合わせて、本市が支払う電気料金、電話料金、水道料金、下水道使用料などの公共料金の支払い方法を一括口座振替に切り替え、事務処理の効率化を図ります。	◎	◎	◎	◎	◎		○ 全部実施	指標なし	-
1 2 07	電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	定額電灯等の電気料金の支払い方法について、一括前払契約の割引制度を活用し、事務処理の効率化と経費節減を図ります。	◎	◎	◎	◎	◎	一括前払契約による支払いの実施	改革終了	制度活用による伝表処理件数	○

効果額実績(単位:千円)									評価				
5年間での 目標効果額	平成28~30年度				平成30年度(当該年度)				平成29年度		平成30年度		取組内容に対する内部評価
	H28~30 目標 効果額	H28~30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	H30 目標 効果額	H30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	前年度 自己評価	前年度 内部評価	自己評価	内部評価	
【△ 4,130】	-	-	-	-	-	-	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	B 概ね順調に進んでいる。 概ね計画通りに取組が進められているが、老人いこいの家の地域への移譲について、地元自治会が独自で管理運営するには、費用等で課題があり、重点的に検討が必要である。引き続き、地元自治会の意向を踏まえて、地域と丁寧に協議を進めること。
【34,980】	【17,490】	【4,415】	25%	×	【8,745】	【3,322】	38%	×	概ね計画通り	進行強化	概ね計画通り	現状推進	
【7,852】	【3,926】	【5,697】	145%	○	【1,963】	【1,899】	97%	×	遅れている	進行強化	遅れている	課題の重点検討	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	B 概ね順調に進んでいる。 概ね計画通りに取組が進められているが、統合型GISの活用推進については、外部公開コンテンツに関する取組に遅れが生じている。引き続き、実行方針に沿って、取組を加速させること。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	遅れている	進行強化	概ね計画通り	進行強化	
方針決定時に設定									概ね計画通り	進行強化	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	遅れている	進行強化	計画通り	現状推進	
348	174	174	100%	○	87	87	100%	○	概ね計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	

効果額実績(単位:千円)										評価			
5年間の 目標効果 額	平成28~30年度				平成30年度(当該年度)				平成29年度		平成30年度		取組内容に対する内部評価
	H28~30 目標 効果額	H28~30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	H30 目標 効果額	H30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	前年度 自己評価	前年度 内部評価	自己評価	内部評価	
72,325	30,319	27,141	90%	×	7,557	7,430	98%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	B 概ね順調に進んでいる。 特定の業務における民間委託化は進んでいる一方で、施設管理における委託化・指定管理者制度の導入は、取組に遅れが生じている。 令和元年度には、関係課による公の施設の運営手法に関する検討会の中で、指定管理者制度の導入について検討を進めていくため、この結果を踏まえて、取組を加速させること。
41,401	13,231	△ 3,241	-	×	14,085	△ 4,598	-	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
実績計上	実績計上	8,370	-	-	実績計上	△ 4,731	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
(9,787)	(3,717)	(1,059)	28%	×	(1,239)	(187)	15%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
(33,673)	(17,987)	(19,827)	110%	○	(7,394)	(7,962)	108%	○	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
【74,898】	【16,966】	【△ 9,248】	-	×	【28,966】	【2,706】	9%	○	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
25,616	16,338	26,216	160%	○	4,639	7,910	171%	○	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
方針決定時に設定									遅れている	進行強化	遅れている	進行強化	
方針決定時に設定									概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
(1,875)	(875)	(△ 10,858)	-	×	(500)	(△ 9,493)	-	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
方針決定時に設定									概ね計画通り	進行強化	概ね計画通り	進行強化	
方針決定時に設定									概ね計画通り	進行強化	概ね計画通り	進行強化	
方針決定時に設定									概ね計画通り	進行強化	概ね計画通り	進行強化	
方針決定時に設定									概ね計画通り	進行強化	概ね計画通り	進行強化	
92,425	48,413	23,590	49%	×	22,006	9,408	43%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	C 遅れている。 引き続き、効果的な職員の配置となるよう努めていくこと。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	進行強化	

項目No.	項目名	改革内容	実行年度	5年間見通しでの当年度 (平成30年度)実行方針	実績区分	指標			
						指標内容	指標達成状況		
			28	29	30	31	32		
3[量る]入るを量る施策の推進									
(1) 未収金対策の強化									
3 1 01	徴収率の向上(市税)	歳入の増収を図るとともに、納税者間の公平性を確保するため、年度ごとの徴収目標を定め、市税の滞納繰越額の計画的な縮減を図ります。 また、市税等の納付環境の充実や滞納の抑制等について検討します。	◎◎◎◎◎◎	滞納整理の実施(催告、財産調査、差押、交付要求等)	○ 全部実施	①現年度課税分の徴収率 ②滞納繰越分の徴収率	①○ ②○		
3 1 02	徴収率の向上(国民健康保険税)	歳入の増収を図るとともに、納税者間の公平性を確保するため、年度ごとの徴収目標を定め、国民健康保険税の滞納繰越額の計画的な縮減を図ります(効果額については、平成30年度から財政運営の責任主体が市町村から都道府県となることを踏まえ見直し予定)。	◎◎◎◎◎◎	滞納整理の実施(催告、財産調査、差押、交付要求等)	○ 全部実施	①現年度課税分の徴収率 ②滞納繰越分の徴収率	①○ ②○		
3 1 03	税外債権の徴収率の向上	歳入の増収を図るとともに、受益者間の公平性を確保するため、年度ごとの徴収目標を定め、税外(水道料金及び下水道使用料を除く)の滞納繰越額の計画的な縮減を図ります。	◎◎◎◎◎◎	・未収金対策会議の開催 ・債権移管 ・滞納整理	○ 全部実施	①現年・滞納繰越合計徴収率(保育料) ②現年・滞納繰越合計徴収率(住宅新築等貸付金)	①× ②×		
(2) 財産の有効活用									
3 2 01	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	夜間の時間帯において、市民の学習や教養の向上のための講座・教室など、市民や事業者の積極的な利用(営利目的を含む)を促すことで、施設に係る税負担の削減を図るとともに、施設の有効活用を促進する。	◎◎◎◎◎◎	・運用実施	△ 一部実施	実施施設数			×
3 2 02	低・未利用地の有効活用	低・未利用地について、貴重な税外収入源として積極的に売却や貸付けなどを推進します。 また、土地開発公社所有地については、中期的な暫定利用により、利子負担を軽減する方策を検討します。	◎◎◎◎◎◎	・売却可能市有地の売却等の実施 ・公共施設再配置計画により統合された施設用地の売却等の実施 ・土地開発公社保有地の暫定利用の促進	△ 一部実施	市有地の売却実績を計上する。			実績
3 2 03	ふるさと寄附金制度の充実	ふるさと寄附金制度について、普及啓発及び特産品の充実を図るとともに、寄附の活用方法について検討し、さらなる制度の充実を図ります。	◎◎◎◎◎◎	特産品の設定及び寄附金使途の検討並びにその周知を図る。	○ 全部実施	①寄附件数 ②寄附金額	①実績 ②実績		
3 2 04	自動販売機設置に係る競争入札の推進	市有財産の一層の有効活用を図るため、公共施設内の自動販売機について、統一的な設置基準により、競争入札を推進します。	◎◎◎◎◎◎	施設管理課が統一基準により入札執行するための支援	改革終了	入札による自動販売機の契約台数			○
3 2 05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	スポーツ施設等の利用を普及し、愛着を醸成して施設整備を図るため、寄附を原資とする基金を創設するとともに、寄附が容易になるようチップ塔を設置します。	◎◎◎⇒⇒⇒	・カルチャーパーク基金等の周知を図り、利用者からの寄附を募る。	△ 一部実施	スポーツ施設等に設置したチップ塔の数			-
3 2 06	観光地のチップ塔の利用促進	歳入の増収と環境美化意識の高揚を図るため、市内観光地の公衆トイレ等に設置してあるチップ塔について、利用者への啓発を促進します。	◎◎◎◎◎◎	・チップ塔の維持管理 ・維持協力金の回収 ・利用者への啓発	○ 全部実施	観光客入込客数			○
3 2 07	雑誌スポンサー制度の導入	図書資料の充実と雑誌購入代金の削減を図るため、図書館の間覧用雑誌を民間事業者等の広告媒体として活用する雑誌スポンサー制度を導入します。	◎◎◎◎◎◎	・雑誌スポンサー制度の検証 ・企業への周知 ・雑誌スポンサー制度を活用した雑誌の購入	× 準備中	雑誌スポンサー制度等による受入タイトル数			実績
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	ネーミングライツ(命名権)に係る課題を整理したうえで、スポーツ施設等の公共施設・イベントへの導入を推進します。	◎⇒⇒⇒	導入後の検証 ネーミングライツの推進	△ 一部実施	指標なし			-
(3) 受益者負担の適正化									
3 3 01	施設使用料等の適正化	「公共施設の利用者負担の適正化に関する方針」に基づき、施設使用料等の適正化を図ります。	* * * * *	・見直しの効果検証 ・Webアンケートによる市民意識の把握	改革終了	指標なし			-
3 3 02	公立幼稚園保育料の見直し	公立幼稚園運営・配置実施計画に基づき、幼稚園サービスの維持・向上のため、利用者負担を見直します。	◎⇒⇒⇒	新利用者負担の徴収	○ 全部実施	保育料収入額			×
3 3 03	都市公園駐車場の有料化の検討	駐車場の適正な利用や受益者負担などの観点から、カルチャーパークなどの駐車場について、実証実験による課題や効果などを整理したうえで、有料化を検討します。	◎◎◎◎◎◎	○第7駐車場の整備工事 ○実証実験 ○有料化の検討	△ 一部実施	指標なし			-
3 3 04	ごみ処理の費用負担のあり方の検討	ごみ処理基本計画の改定に合わせて、ごみ処理全般について、費用負担のあり方について検討します。	◎⇒⇒⇒	・ごみ処理基本計画における目標値の進捗管理	○ 全部実施	可燃ごみの量(トン)			○

効果額実績(単位:千円)										評価			
5年間での 目標効果額	平成28~30年度				平成30年度(当該年度)				平成29年度		平成30年度		取組内容に対する内部評価
	H28~30 目標 効果額	H28~30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	H30 目標 効果額	H30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	前年度 自己評価	前年度 内部評価	自己評価	内部評価	
695,397	505,364	403,563	80%	×	134,061	139,864	104%	○	概ね計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	A 順調に進んでいる。 予定した取組が行われたものの、目標効果額が未達成である。引き続き、目標効果額を意識して、計画的に取組を進めること。
(466,019)	(304,306)	(239,174)	79%	×	(92,525)	(75,128)	81%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
155,115	82,272	19,323	23%	×	32,842	6,298	19%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
【4,680】	【2,808】	【916】	33%	×	【936】	【248】	26%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	進行強化	B 概ね順調に進んでいる。 スポーツ施設等へのチップ塔の設置及び雑誌スポンサー制度の導入については、取組に課題があるため、重点的に検討が必要である。 他にも、公共施設の低利用時間帯の有効活用について、取組に遅れが生じているため、取組を加速させること。 ふるさと寄付金制度の充実については、返礼割合を見直した影響で、寄付額が前年に比べて大きく減少している上に、本市から市外への寄附が増加したため、全体の収支は、大きくマイナスとなっている。引き続き、国の動向を注視しつつ、本市への支援拡大に努めること。
実績計上	実績計上	269,786	-	-	実績計上	70,109	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
実績計上	実績計上	△ 68,825	-	-	実績計上	△ 69,685	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
実績計上	実績計上	22,759	-	-	実績計上	9,408	-	-	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	
1,380	△ 780	395	-	○	1,080	450	42%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	課題の重点検討	
610	276	111	40%	×	122	132	108%	○	概ね計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
実績計上	実績計上	-	-	-	実績計上	-	-	-	遅れている	進行強化	取組に課題あり	課題の重点検討	
8,420	2,420	2,420	100%	○	2,420	2,420	100%	○	計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
【127,152】	【42,384】	【65,784】	155%	○	【28,256】	【51,656】	183%	○	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	A 順調に進んでいる。 公立幼稚園保育料の見直しについては、令和元年10月から幼児教育の無償化が開始されるため、改革の必要性がなくなったと判断し、改革を終了する。 都市公園駐車場の有料化については、現状での利用状況を踏まえ、有料化に向けて方針を決定すること。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	見直し又は 廃止	見直し又は 廃止	計画通り	改革終了/ 継続監視	
方針決定時に設定									概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	

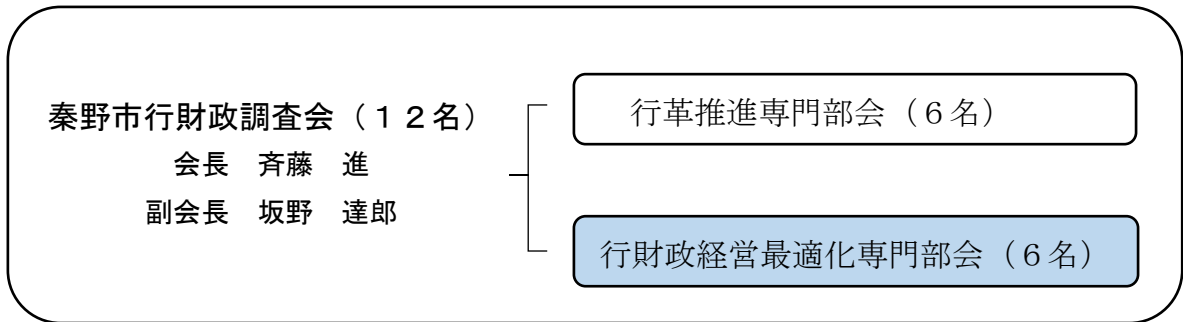
項目No.	項目名	改革内容	実行年度	5年間見通しての当年度 (平成30年度)実行方針	実績区分	指標	
						指標内容	指標達成状況
4[制する]出ずるを制する改革の実行							
(1) 歳出の削減							
4 1 01	特別職給与の減額	特別職(市長、副市長、教育長)の給与について、任期満了まで、それぞれ15%、10%、8%を減額します。	◎◎◎◎	特別職給与の減額 ・給料月額減額 ・地域手当の減額 ・期末手当の減額 ・減額率(副市長10%)	改革終了	指標なし	-
4 1 02	一般職給与の見直し	地方公務員法で定められた情勢適応の原則や均衡の原則に則り、国家公務員の給与改定(人事院勧告)、及び神奈川県人事委員会の勧告、並びに職責と処遇とのバランスを考慮した中で、一般職の給与等を見直します。	◎◎◎◎◎	・新給料表の適用による給与費の減額 ・H28.3.31の給料月額を保障する現給保障の実施(H31.3.31まで)	○ 全部実施	指標なし	-
4 1 03	効果的な補助金・交付金の交付	「補助金の検討結果報告書」及び「公共施設の利用者負担の適正化に関する方針」の趣旨を踏まえ、補助金の必要性や効果等を十分に検証したうえで交付します。	◎◎◎◎◎	予算査定での補助金・交付金の検証	○ 全部実施	①交付件数 ②補助金・交付金の削減額	①実績 ②実績
4 1 04	介護保険事業特別会計繰出金の抑制	要介護認定業務及び要介護認定調査業務について、民間事業者への委託等を図り、一般会計から介護保険事業特別会計に支出している繰出金の増加を抑制します。	◎→◎◎◎	介護にて窓口事務の委託実施及び認定調査委託の拡大により人件費を削減(特定職員△1)※直営時に業務量増加に伴い、配置すべき職員分	○ 全部実施	指標なし	-
4 1 05	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	国民健康保険税の徴収率の向上により歳入の確保に努めるとともに、レセプト(診療報酬明細書)点検の強化やジェネリック医薬品(後発医薬品)の使用促進などにより医療費の適正化を図り、一般会計から国民健康保険事業特別会計に支出している繰出金の増加を抑制します(効果額については、平成30年度から財政運営の責任主体が市町村から都道府県となることを踏まえ見直し予定)。	◎◎◎◎◎	「徴収率(国税)の向上」「レセプト点検の強化」「ジェネリック医薬品の使用促進」「特定健診・特定保健指導の受診率及び利用率の向上」の実施による繰出金の抑制	○ 全部実施	①現年度課税分の徴収率 ②滞納繰越分の徴収率	①○ ②○
4 1 06	国民健康保険レセプト点検の強化	国民健康保険財政の健全化を推進するため、レセプト(診療報酬明細書)点検の強化により、医療費の適正化を図ります。	◎◎◎◎◎	資格点検、内容点検、実務担当者研修の実施、制度改正による過誤審査	○ 全部実施	レセプト点検効果額	×
4 1 07	ジェネリック医薬品の使用促進	国民健康保険財政の健全化を推進するため、ジェネリック医薬品(後発医薬品)の使用促進により、医療費の適正化を図ります。	◎◎◎◎◎	講演会や周知活動の実施、関係機関の協力によるジェネリック医薬品の使用促進(利用率の向上)	○ 全部実施	後発医薬品割合	○
(2) 事務事業の見直し							
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	本市のスポーツ施策の実施主体としての役割を担うことができるよう、組織体制の安定化に向けた取り組みを支援します。	◎◎◎◎◎	・組織安定化支援 ・支援継続見極め	○ 全部実施	自主財源比率	実績
4 2 02	秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し	市民の芸術文化の向上を図るため、多様なジャンルによる公演を実施していますが、文化会館として集客による採算性等についても考慮しながら、充当する補助金の抑制を図ります。	◎◎◎◎◎	・効率的・効果的な事業展開を図りながら、集客力の向上に努め、補助金の抑制に取り組む。	○ 全部実施	大小ホール入場者率(自主事業)	○
4 2 03	(公社)秦野市シルバー人材センターへの支援のあり方の見直し	新規事業への参入により就業機会と収益の拡大を図るなど、自立化に向けた取り組みを支援します。	◎◎◎◎◎	シルバー人材センターと就業機会及び収益の拡大について協議	○ 全部実施	運営費における市補助金の比率	実績
4 2 04	道路照明灯・公園灯等のLED化の検討	道路照明灯及び公園灯等について、LED化に伴う課題や費用対効果などを整理したうえで、総合的な観点から検討します。	◎◎◎◎◎	・費用対効果の検討 ・導入手法の調査・研究 ・結論判断	○ 全部実施	指標なし	-
4 2 05	学校施設に係る熱源の効率化の検討	熱源の効率化を図るため、プロパンガス用のバルクタンクの活用を検討します。	◎◎◎◎◎		○ 全部実施	廃止	

効果額実績(単位:千円)									評価				
5年間の 目標効果 額	平成28~30年度				平成30年度(当該年度)				平成29年度		平成30年度		取組内容に対する内部評価
	H28~30 目標 効果額	H28~30 実績 効果額	効果額 達成率	達 成 状 況	H30 目標 効果額	H30 実績 効果額	効果額 達成率	達 成 状 況	前年度 自己評価	前年度 内部評価	自己評価	内部評価	
13,048	13,048	16,713	128%	○	1,377	-	-	-	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	A 順調に進んでいる。 予定した取組が行われたものの、目標効果額が未達成である。引き続き、目標効果額を意識して、計画的に取組を進めること。
184,272	48,403	47,065	97%	×	44,197	23,990	54%	×	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	進行強化	計画通り	現状推進	
43,460	21,704	20,886	96%	×	8,633	8,149	94%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
313,764	181,396	173,590	96%	×	62,765	45,450	72%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
(237,120)	(135,365)	(104,400)	77%	×	(47,438)	(30,449)	64%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
(72,735)	(43,641)	(51,903)	119%	○	(14,547)	(11,272)	77%	×	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	A 順調に進んでいる。 計画通りに取組が進められている。道路照明灯・公園灯等のLED化の検討については、令和元年度にLED化を実施予定である。また、協会等への支援のあり方の見直しについては、引き続き、法人の自立化を踏まえた計画的な支援を行うなど、支援のあり方について検討を進めること。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
方針決定時に設定									計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	
廃止													

項目No.	項目名	改革内容	実行年度	5年間見通しでの当年度 (平成30年度)実行方針	実績区分	指標	
						指標内容	指標達成状況
5[高める]質的改革への取組み							
(1) より質の高い人財の育成							
5 1 01	次世代育成アカデミーの推進	職員の大量退職への対応と時代の変化を感じ取る鋭い経営感覚を持った次世代の管理職職員を養成することを目的として、「次世代育成アカデミー」を推進します。	◎◎◎◎◎	・研修の推進:「人口減少時代における本市のあり方」を基本的なテーマとして、講師(大学教授3名、庁内講師等)により、宿泊を含む講義・研究の他、ゼミ活動を通じた研究活動により、年度末に政策提言を行う。 ・研修内容は、関係者等の意見や実施による効果の検証等を踏まえ、随時内容の見直しを図る。	○ 全部実施	①次世代リーダー育成過程参加人数 ②研修後の受講生の理解度	①× ②×
5 1 02	人事評価制度の見直し	職員の意欲の向上と人財育成につながるよう、人事評価制度を見直します。	◎⇒⇒⇒⇒	・新制度の実施 ・制度の検証と必要に応じた見直しの検討	△ 一部実施	職員意識調査結果	×
(2) 市民サービスの向上							
5 2 01	窓口サービスの充実	窓口利用者アンケートなどによりニーズを把握・分析したうえで、土日開庁における取扱業務や連絡所業務の見直しなど窓口サービスの充実を図ります。	◎◎◎◎◎	・市民ニーズ調査の実施(年2回) ・土日開庁を含む窓口サービスの充実を検討	○ 全部実施	指標なし	-
5 2 02	電子申請サービスの拡充	市への申請や届出などの利便性の向上を図るため、時間や場所の制約が少ない電子申請サービスについて、利用可能な手続の拡充を図ります。	◎◎◎◎◎	・実施可能な手続の電子申請を追加	○ 全部実施	電子申請が可能な手続の数	×
5 2 03	インターネット予約対象施設の拡充(スポーツ施設)	インターネットにより予約ができるスポーツ施設の拡充を図ります。	◎⇒⇒⇒⇒	・予約システムの運用及び効果の検証	改革終了	新規予約可能施設数	-
5 2 04	公立幼稚園・保育園のこども園化	渋沢保育園としぶさわ幼稚園を統合し、こども園化します。	◎⇒⇒⇒⇒		改革終了	指標なし	-
5 2 05	公立こども園のあり方の検討	より質の高い教育・保育サービスを安定的かつ効率的に提供していくため、市民ニーズや子ども・子育て支援事業計画による施策の実施状況を踏まえ、中長期的な視点から公立こども園のあり方を検討します。	◎⇒⇒⇒⇒	・公立こども園のあり方について、庁内で検討	△ 一部実施	指標なし	-
(3) 施策の最適化							
5 3 01	秦野名水の活用推進体制の構築	本市の固有の地域資源である秦野名水の活用について、統一性・一貫性をもって効果的に事業を実施していくため、関係課での情報共有を図り、連携を強化するための体制を整備します。	◎⇒⇒⇒⇒	・秦野名水の活用推進体制の検討	○ 全部実施	会議等の実施回数	-

効果額実績(単位:千円)									評価				
5年間での 目標効果額	平成28～30年度				平成30年度(当該年度)				平成29年度		平成30年度		取組内容に対する内部評価
	H28～30 目標 効果額	H28～30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	H30 目標 効果額	H30 実績 効果額	効果額 達成率	達成 状況	前年度 自己評価	前年度 内部評価	自己評価	内部評価	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	C 遅れている。 人事評価制度の見直しについては、取組に遅れが生じている。 今後は、人事評価制度について、これまでの検討結果を踏まえて、課題の整理や制度設計の見直しを行って、取組を加速させること。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	遅れている	進行強化	遅れている	進行強化	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	概ね計画通り	現状推進	計画通り	現状推進	B 概ね順調に進んでいる。 公立こども園のあり方の検討については、取組に遅れが生じている。 公立こども園について先進事例研究結果も踏まえ、民営化等を含めた今後のあり方について方針を決定し、取組を加速させること。
-	-	-	-	-	-	-	-	-	概ね計画通り	現状推進	概ね計画通り	現状推進	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	
【85,000】	【51,000】	【32,601】	64%	×	【17,000】	【10,851】	64%	×	計画通り	改革終了/ 継続監視	計画通り	改革終了/ 継続監視	
方針決定時に設定									遅れている	進行強化	遅れている	進行強化	
-	-	-	-	-	-	-	-	-			計画通り	現状推進	A 順調に進んでいる。 計画通りに取組が進められている。 引き続き、統一的な活用戦略等の策定について、検討を進めていくこと。

秦野市行財政調査会 組織図



秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）委員名簿

【任期:令和元年7月8日～令和3年3月31日】

職名	氏名	所属等
会長 部会長	さいとう すすむ 齊藤 進	産業能率大学 情報マネジメント学部 講師
部会長 職務代理者	ちの えいいち 茅野 英一	帝京大学 経済学部経済学科 教授
委員	いしづか たくお 石塚 拓雄	公益財団法人秦野市スポーツ協会 副会長 元 株式会社日立製作所 エンタープライズサーバ事業部長付
委員	ささき よういち 佐々木 陽一	株式会社PHP研究所 研究推進部 主任研究員兼シニアコンサルタント
委員	おおや たかし 大屋 崇	有限会社三恵保険事務所 代表取締役社長
委員	にしお しんじ 西尾 真治	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 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

【敬称略】

令和元年度会議開催経過

回	開催日	主な内容
第1回	令和元年 7月8日(月)	令和元年度における行革推進専門部会の外部評価等について
第2回	11月29日(金)	実行計画平成30年度進行状況に対する評価について
第3回	12月27日(金)	実行計画平成30年度進行状況等評価結果及び中間総括評価報告書素案について
第4回	令和2年 2月10日(月)	実行計画平成30年度進行状況等評価結果及び中間総括評価報告書素案について

○秦野市行財政調査会規則

(昭和 60 年 7 月 1 日規則第 24 号)

改正 昭和 61 年 3 月 31 日規則第 14 号 昭和 63 年 3 月 31 日規則第 11 号
平成 7 年 3 月 31 日規則第 9 号 平成 14 年 3 月 29 日規則第 9 号
平成 14 年 7 月 22 日規則第 16 号 平成 26 年 9 月 5 日規則第 27 号
平成 29 年 4 月 20 日規則第 27 号 令和元年 6 月 17 日規則第 1 号

(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、12 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き、その名称、所掌事項及び委員数は、次の表に定めるとおりとする。

名称	所掌事項	委員数
行革推進専門部会	行財政改革に係る計画の策定、進行管理及び評価等に関すること。	6名
行財政経営最適化専門部会	基幹計画の進行管理及び評価、行財政経営の最適化等に関すること。	6名

- 2 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。
- 3 会長は、行革推進専門部会の部会長となり、副会長は、行財政経営最適化専門部会の部会長となる。
- 4 部会長は、専門部会の会務を総理する。
- 5 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会長が指名する委員が、その職務を代理する。

(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。

附 則(昭和61年3月31日規則第14号)抄
(施行期日)

1 この規則は、昭和61年4月1日から施行する。

附 則(昭和63年3月31日規則第11号)

この規則は、昭和63年4月1日から施行する。

附 則(平成7年3月31日規則第9号)

この規則は、平成7年4月1日から施行する。

附 則(平成14年3月29日規則第9号)

この規則は、平成14年4月1日から施行する。

附 則(平成14年7月22日規則第16号)

この規則は、平成14年8月1日から施行する。

附 則(平成26年9月5日規則第27号)

この規則は、公布の日から施行する。

附 則(平成29年4月20日規則第27号)

この規則は、公布の日から施行する。

附 則(令和元年6月17日規則第1号)

この規則は、公布の日から施行する。