

令和元年度第3回秦野市行財政調査会（行財政経営最適化専門部会）会議概要

1 開催日時	令和元年10月29日（火）午後1時30分から午後3時40分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 3A会議室	
3 出席者	委員	坂野部会長、横溝委員、田村委員、足立委員、其田委員、小林委員（欠席）
	事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当
	関係課等職員	総合政策課課長代理、同課担当
4 議題	(1) 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）に係る平成30年度評価について (2) その他	
5 配付資料	次第 資料1 まち・ひと・しごと創生総合戦略の外部評価（平成30年度）に係る「経過」及び「今後の予定」について 資料2 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）平成30（2018）年度評価報告書 資料3 総合戦略におけるKPI（重要業績評価指標）の達成状況一覧 資料4 市による自己評価の総括について（参考）	

6 会議概要（要点筆記）

(1) 開会

【事務局】 事務局より配布資料の確認

(2) あいさつ

【部会長】

これから令和元年度の第3回会議を開催いたします。本日も議論を深めていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

議事に入る前に、議事録の署名委員を私の他に1名指名させていただきたいと思っております。名簿順で、今回は田村委員をお願いいたします。

それでは、事務局の方から議事（1）の資料の説明をお願いいたします。

【総合政策課】 資料1に基づき説明

【部会長】

資料1のスケジュール、内容等について意見等がなければ、次に進みたいと思います。それでは、次の資料2の説明をお願いいたします。

【総合政策課】 資料2の説明（P1-P5）

【部会長】

ここまでのところで、質問、意見がなければ次に進みたいと思います。

【総合政策課】 資料2の説明（P9-P15）

【部会長】

質問、意見があればお願いいたします。

【委員】

具体的な施策の中の重要なものをKPIに設定しているという理解でよろしいですか。

【総合政策課】

具体的な施策からKPIに設定しているものもありますし、具体的な施策に入っていないものもいくつかあります。基本目標1を代表して評価できるものを、基本的には具体的施策から設定していますが、足りない場合は個別に設定しています。外部評価で様々なアドバイスいただき、設定したものもあります。できる限り基本目標を代表するもので、それを見れば市民も分かりやすくイメージできるようなものを選んでいきます。

【委員】

同じ趣旨だと思いますが、植樹祭など森林整備事業への市民参加数は、達成率が56.4%で、具体的施策の評価は概ね順調だということなのですが、この関係をどのように理解すればよいのでしょうか。

【部会長】

達成率が56.4%となると、評価としてはCとなるので、その部分の考察なりを加えて、整合を取るようにならなければということですね。

【委員】

一回当たり、7～8人の参加のときもあります。植樹祭というと大々的なイベントなので、多くの参加者がいますが、秦野の特色からいえば、毎年植樹祭でなく、育樹的な部分に力を入れたほうがよいと思います。

【委員】

KPIのほうで議論すると、中身の事業がごちゃ混ぜになっていて、それをまとめて議論するのはどうかと思います。

【委員】

具体的な施策の自己評価の理由欄にも、具体的に書いてもらったほうがよいと思います。

【総合政策課】

「市民主体の植樹、育樹活樹事業の実施」と「新東名高速道路周辺での植樹祭への取組」など主体的に行っていく動きもありますので、そういった動きの中で記載していると理解しています。

【委員】

目標値も人数そのものでなく、その伸び率にするというのはいかがでしょうか。また、各商店会に加盟している店舗数ですが、まちのコンパクト化という項目の中で、当然人口も減っていく前提の中で、店舗も減っていくものだと思いますので、伸び率で追っていくほうが現実的だと思います。

【総合政策課】

昨年度からもそのようなご意見があったかと思います。先ほどの植樹祭の参加者数もそうですが、目標がアウトプットの設定になっていて、これは国や県からも話がありましたが、アウトカムの目標をできる限り設定するというようお願いしたいという話も出ています。また、令和3年度からの新総合計画においても、目標設定を行っていく中で、そのようなご意見も参考にさせていただきたいと思います。

【委員】

最終的にこうあるべきだということからの数値なのか、実績ベースからの目標設定をしている数値なのか、どちらでしょうか。

【総合政策課】

実績ベースからということが多いと思います。国からもフォアキャストイングでなく、バックキャストイングで設定してほしいという話があります。

【委員】

KGIの下にKPIがあるわけですが、KPIをしっかり設定していればKGIが達成できるということではなければいけないと思います。KGIをどうすれば達成できるのかという戦略があって、その戦略とKPIが一致していなければいけない訳です。ですから、その戦略が書いてあって、これが妥当かどうかと聞かれれば、妥当ですとしか言いようがないと。どうせやるのであれば、いろいろなアイデアが組織の中からダイナミックに出てきて、組織の中で議論したものがKGIとして出てくるという形が望まれます。

【部会長】

この総合戦略の評価の中では、ヒエラルキー的に作らなければいけないと思いますが、今のお話ですと、ダイナミックに作ろうとすると、自治体の仕事内容的には無理な話だと思います。どちらかというとSDGs的なヒエラルキーのない目標というのがあって、その目標に向かって各部署がどのように取り組むのかという体系にして、自分の部署がどのようにこの目標に向かって取り組んでいくのかという自己表明をしてもらって、新しいアイデアで解決していくというやり方のほうがおそらく現実的なのではないでしょうか。

【委員】

精神論になってしまうかもしれませんが、そのようなやり方が良いのではないのでしょうか。

【部会長】

この枠組みでやろうとすると、なかなか動きが取れないと思います。

【委員】

リノベーションというのでしょうか、やり方を見直して効率的に取り組むということを考えて行動していく文化を少しでも創っていき、その文化の中で取り組んでいくことが必要だと思います。

【部会長】

この部会としては、市の評価が妥当であるかどうかということですがいかがでしょうか。

【委員】

評価としては妥当であるとは言いようがないですね。

【委員】

秦野産材の普及・活用についてですが、森林認証制度に向けた取り組みが今、どうなっているのかということに何も触れられていません。需要拡大のほうはうまくいっているのかもしれないですが、これが本当にAという評価でいいのか。

【部会長】

目標値が設定されていて、数値がどの位かという評価ができるものと、そうではなくて、企画、申請して、取得したなどの事業の進行状況のステップみたいなものがあって、進捗状況を把握するものの2通りがあると思います。後者のほうが曖昧になっているので、ある程度意識化して、全体のうちのどの状況まで来ているから順調だというような評価を、ここだけでなく全体的に検討してみる必要もあるかと思っています。土地の取得という話などはそのような方法が当てはまるかと思っています。

【委員】

13 ページの 10 番、ここも前回指摘があったかと思いますが、交付金が出なかったからできないということではなく、歩行者の安全のために必要だからやっている訳です。そうすると、具体的に交付金が出なかったけれども、警察と打ち合わせを行い、自治会とも相談してどのような対応を取ったとか、ソフト策を入れて努力したということを出さないといけないと思います。

【総合政策課】

昨年そのご意見をいただき、関係部局にも話をさせていただいておりますが、実態に応じて警察とも連携し、ソフト面で一時的な対応でもできることはやっていきたいという話はいただいております。ここではハード面にしか触れられていませんが、新総合計画策定の中で、地域まちづくり計画というものを作っていきますが、その中で、地域の方が、地域を良くするために何ができるかという提案をいただくことになっております。今の交通安全の話の中で、地域の方は何ができるか、見守りなど地域としてできること、行政

としてはハード、ソフト面で何ができるかということも、今後計画を作っていく中で生かしていこうと考えております。

【部会長】

ここに書かれていないということは、あくまでハードの部分であるから、その部分はいれないということなのか、それとも単に落としていただけなのか。

【委員】

おそらく、数値目標として入らないが、重要なことというのはたくさんあると思います。そこが大事な訳ですが、ここでは数値化できないものは省くということになってしまいます。

【委員】

数値化できるものは、できるだけ少なめという意識が働いてしまうと思います。

【委員】

個人の業績評価とはリンクしているのですか。

【総合政策課】

人事担当部局で検討を行っているところですが、現状はリンクしていません。

【委員】

改善方針の中で、「関係課との連携を密にし」という表記がありますが、そのようなことはすぐできることです。改善策ではないと思うのです。

【委員】

制度そのものの問題のような気がします。以前、私がいた会社でK P Iを作ったのですが、数値化できないものがとても多い。8割ぐらいはそうでした。

【部会長】

過去2回の議論の中でも、そのようなものだという認識の中で、かなりの部分で目をつぶって建設的なことを入れようとしてきたと思います。

【委員】

反対に、指標を達成したからといって安心してもらっては困ります。目標をどこに設定するかということになりますが、数値以外のところで動機みたいなものが欲しいと思います。

【委員】

「今後の課題等」のところで、自ら気付いて表記してほしいです。

【部会長】

数値化して、その評価をする仕組みなのだけれども、数値化した目標自体が、その事業本来の目的を評価するのに相応しいかどうかということ、常に再認識しながら、そのような目で、数値目標が達成されたからといって、事業本来の目標が達成されたかどうかということについて、常に再認識しながら事業を進めてほしいというコメントになろうかと思います。

【委員】

このシステムは、最初アメリカで作られました。アメリカでは、K P Iを頻繁に見直していて、K G Iを上げるための道具としてK P Iがあるのです。ところが、日本に導入されたら、管理するツールとして使われ始めてしまいました。その結果、形式的になってしまったという側面もあると思います。ですから、あくまで目標を達成するためのツールですから、その考えを市の文化として培っていただければと思います。

【部会長】

実際の表記として、「総括すると」というような中身で書かれてしまっていますが、その部分の中身がもう少し言語化されていると、「指標はBなんだけれども、別の観点から見れば、本来の目標を達成しているので、Aです」というような言い方もできると思います。数値目標に沿って、そのままストレートな評価をしない場合、そのことを抽象的に書かずに、できるだけ言語化して、「どういう理由でズレが出ているので」という部分を書いていただくと、次につながっていくと思います。単に言い訳でなく、どのような価値があるのかということ、共有化できると思います。次に進みたいと思います。

【総合政策課】 資料2の説明（P17-P22）

【部会長】

質問、意見があればお願いいたします。

このフォーマットについては、国から指定されたものになるのでしょうか。

【総合政策課】

特に指定されたものではありません。

【部会長】

同じ自己評価の総括がBでも、パターンはいろいろあると思います。例えば、基本目標1のときと、基本目標2のときで、それぞれの内容のどこに違いがあるのか。特記事項として、「特にこの部分の施策がうまくいっているの」というような場合や、「ここが重要なんだけど、うまくいっていないのでこうしたほうがいい」ということまで、キーとなる要素についてコメントがあったほうが、評価報告書を読んだ人が分かりやすいと思います。ボランティアや市民に参加してもらうことを指標にしているものはうまくいっていないので、市と市民が協力してこの施策を進めていくということが重要なファクターだと思います。また、この数年の間、同一のレベルであれば良いですが、数値が下がっていきなり減る訳です。それ以外に、「この市民参加の部分は数値に表れていないが、評価するべきだ」ということなども書いてみるのも良いと思います。概ねオーケーだけでも、「ここは良くできているからもっとやりましょう」という部分があってもいいし、「この部分はうまく行っていないので、特に気を付けてやっつけていこう」という部分があっても良いと思いますし、それを特記事項として書いても良いと思います。あるいは、そういうようなことを外部評価の部分で書いても良いかもしれません。

【委員】

自己評価の総括の部分で、達成率を足し合わせて平均を取っていますが、よくある評価の手法なののでしょうか。9項目中、達成しているのが4項目で、項目としては半数以下ということになっています。

【総合政策課】

実は過去にもお話がありましたが、捉え方が非常に難しいという側面があります。基本目標ごとのマジョリティという考え方でやむを得ないということになったかと記憶しています。その部分については、先ほど部会長からご意見があったように、コメントの中で強弱を付けてという形になりましょう

か。

【部会長】

BはBでもその中身にどれだけの意味があるかということを書くほうが意味のあることだと思います。

【委員】

21 ページの 36 番に「学校司書の拡充」とありますが、司書の数は足りないのですか。

【行政経営課長】

現場のほうからは足りないという話があります。

【委員】

公民館の司書と併任が良いのではないですか。全体的な工夫が必要だと思います。

【部会長】

過小評価をしているところを見ると、後付け的に正当化するような評価の仕方をしていると思います。

【行政経営課】

数値目標であるタブレットの部分は達成しているけれども、学校司書は拡充させたいという意向もあつてのB評価だと思われます。

【部会長】

だとすると、タブレットの増加数が本当の問題ではなく、学校教育のクオリティを上げるということで司書が必要だというロジックがあつて、「やっぱり必要でしょ」という部分が見えるような形になっていないと、司書を増やす説得力がなくなってしまうと。

【委員】

P D C A サイクルという言葉がありますが、そのうちの「P」という部分が決定的に大事だと思います。

【行政経営課】

総合戦略を策定するときも、K P I の設定にかなり苦労していたと思います。そのようなことを考えると、先ほど来お話がありましたように、施策実現のためにどのようなことが必要かという議論も大切だと思います。

【委員】

親子三世代の項目ですが、実質的に支援をしている件数はあるのですか。

【総合政策課】

ありません。これは定住という視点と、子育てという視点で、この総合戦略を策定するときに入れ込んだようなのですが、担当課でアンケートを行った結果、進んでいないというのが実態のようです。

【行政経営課】

方向性としてこの施策は良いのかもしれませんが、実際、このような制度は、補助金を出すというように見えやすい施策なのですが、結局、結果的に補助金があったから補助金をもらったというような実態が多いようで、補助金があるからという動機付けにはあまりなっていないようです。

【委員】

空き店舗活用の補助金なども、この補助金があるからやってみようということではなく、活用した結果、こんな補助金があるからもらいましょうということもあるそうです。

【部会長】

ほかになければ、次に進みます。

【総合政策課】 資料 2 の説明 (P 23- P 28)

【部会長】

質問、意見があればお願いいたします。

【委員】

27 ページの 56 番、「大学との連携をさらに図るとともに」とありますが、具体的に動いているのでしょうか。

【総合政策課】

総合政策課で大学連携の事務を所管しており、特に東海大学は地域連携、PA教育に力を入れておられて、その部分での協議を進めておられます。また、今年度は南が丘小・中の協議会に上智大学短期大学部の教員2名が入るそうです。西中学校や堀川小学校の協議会にも東海大学の教員が入るということも聞いております。

【部会長】

45番の防災講演等の参加者数については、昨年より参加者数自体が下がることについて、少し考えなくてはならないですね。防災意識は下がってきてしまっているからなのではないでしょうか。

【総合政策課】

これに限らず、参加人数などを数値目標にしている項目は、軒並み下がってしまっている状況です。市民にとって本当にメリットがあるものは良いですが、そうではないものについては、低くなってしまっているのではないかと印象を持っております。

【委員】

一番の原因としては、自治会の弱体化だと思います。子供会や婦人会もなくなるなど、コミュニティが弱体化してしまっています。行政サービスも自治会を頼っている状況があるので、自治会も弱体化してしまっている地域は厳しいと思います。

【部会長】

行政の方がそのような分析を書くのも大変だと思いますが、外部評価としてそのような意見があったというのは問題ないですね。評価に向けた体制づくりをとするのもそう簡単にはいかないと思いますが、次に進みたいと思います。

【総合政策課】 資料2の説明（P29-P34）

【部会長】

質問、意見があればお願いいたします。

【委員】

31ページの62番ですが、できれば秦野で勉強しているので、秦野で就職し

てもらいたいということで、例えば高校生の市内企業見学会など、もう少し市はコーディネーター的な努力で、もっと前に出ないといけないと思います。それと、D評価になっている表丹沢野外活動センターについて、ソフト的な部分で外に発信がないですね。ですから、このような数字になってしまうと思います。もっと広報などでPRするなど工夫をしなければならないと思います。

【総合政策課】

表丹沢野外活動センターについては、市長が代わり、表丹沢全体が秦野市の資源だということで、今年度から「はだの魅力づくり担当」が新たにできまして、魅力づくりの取組みを行っています。その中で、表丹沢野外活動センターが、表丹沢の中央の入り口に位置していますので、そこでこの施設を最大活用するという構想を今年度作っています。これからの時代、何か新しいものを作るということだけでなく、今あるものを生かすという視点で最大活用し、そしてそれが相互に連携して相乗効果を生むと、そこに新東名高速道路が走り、人を呼び込むというコンセプトです。この施設は、まだ試行的ではありますが、風呂棟がありまして、従来は研修等の宿泊者のみ利用可能ということでしたが、キャンプ場の利用者も利用できるようにしたそうです。それにより、ニーズを把握し、今後は幅広く利用していただけるよう検討しているそうです。

【委員】

かなテクカレッジについては、私の部署で市の協力を得て動いていまして、実際には産業振興課のほうで市内企業への就職を斡旋しているところなのですが、市の一番の課題として、直接の窓口がなかなか持てないことがあります。我々金融機関ではそこは持てるが、かなテクカレッジには入り込めないというところで、その3者が協力すればいろいろできることがあるのではないかと動いていまして、インターンで入ってもらったりという部分では動いていますが、就職協定などの問題もあり、一筋縄ではいかないところもありますが、市としても動いていただいている状況だと思います。

「かなテク」というと、製造業っぽいイメージなのですが、介護のほうはかなり人数も多く、地元就職をしたいという方も多いです。企業側の努力も足りないところがあって、中小企業だとホームページもしっかりしていないというところもあり、今時、ホームページもない会社に自分が就職するかというとなかなか考えづらいということもあり、企業側の努力も促していく施策も必要だと思います。

【部会長】

映画「じんじん」応援団ホームページ年間アクセス数が減ってしまっているのは、観光協会のホームページがリニューアルされたということですが、リニューアルに失敗したということでしょうか。

【総合政策課長】

リニューアルしたために、物理的にアクセスできない期間があったのかどうか、確認したいと思います。

【部会長】

表丹沢の魅力づくりでは、シティプロモーションという部分は位置づけがあるのででしょうか。

【総合政策課】

情報発信という部分も、当然構想を作る中では出てくると思います。

【部会長】

映画「じんじん」については、素材によっては長期間頑張れるということもあると思うのですが、どれぐらいのインパクトがあって継続期間が見込めるのでしょうか。

【総合政策課】

何年間までということはないと思いますが。映画そのものがスローシネマという趣旨で少しずつ浸透させるものだと認識していますが。

【部会長】

次に進みたいと思います。

【総合政策課】 資料2の説明（P35）

【部会長】

今までのやりとりを伺っていると、個別の事業については、随分良いことをやっていることもあるのですが、一般的・抽象的に評価を書いているような部分が見受けられるので、書けるのであれば、特に改善のところを具体的に書いていただくほうが、今後のためになると感じました。ただ、

どれほどのエネルギーを費やせば良いのかということもあるので、次の総合計画の評価を行うときに、どのような評価をしていけば良いのかということに積極的に結びつくのかという部分にエネルギーを費やしたほうが良いと思います。

【委員】

KGIのほうは、行政としては一生懸命取り組んでいるのに人口は減ってしまっているということに関して、どのように捉えれば良いのでしょうか。

【総合政策課】

人口については、自然動態と社会動態の二つに大きく分けられますが、自然動態については、出生と死亡ということになります。出生率は下がり、高齢化が進んでいるため、自然動態はマイナスになっています。一方、社会動態は、転入と転出ということになりますので、自治体間競争ということで、秦野市で言いますと、伊勢原市、小田原市、厚木市、平塚市の4市とのやりとりが転入・転出とも上位にきています。昨年までは、秦野市は転出超過という状況になっていましたが、今年に入りまして、この10月までプラス170人ほどで、平成21年以来、6か月連続でプラスになっています。残り2か月ですので、おそらく今年は転入超過になるのではないかと思います。自然動態の幅が大きいので、人口そのものは減りますが、社会動態はプラスになりそうだということです。また、10月から幼児教育・保育の無償化がスタートしましたので、これまで子育て世帯が市町村を選んできた尺度も変わってくるかと思えます。そうすると、我々としては、「自然が豊か」だとか「水がおいしい」「住環境が静か」などという強みがありますので、努力次第では選ばれるという考えはあります。そのようなことも含めて新総合計画を策定していきたいと考えています。

【委員】

そうすると、戦略も概ね正しくて、そこへ向けて実行もされているということですね。

【総合政策課】

今年は転出超過ゼロということについては達成できるのではないかと思います。しかし、なぜそれが達成できているかということの分析はできていませんので、アンケートは行ってはいますが、これだという確証がありません。ただ、様々な施策を行っている中で総合的にうまくいっているのではない

いか、そのような部分でしか捉えられていないという状況です。

【部会長】

近隣4市の中で一人勝ちしてもあまり意味がないと思うので、4市全体で他の地域と比較してどうなのか。理由が見えない部分に対してアンケートを実施することも有効だと思います。

【総合政策課】

実は、昨年から1年間、戸籍住民課の窓口で転入・転出・転居のアンケートを実施していました。転入の理由として一番多いのは就職か結婚というライフイベントなのですが、その次に多かったのが、住宅の取得です。土地や家賃が経済的だとかいうこともあるのですが、これだという理由までは分かりません。

【部会長】

要介護認定率は、想定どおりに上がっているのですか。

【総合政策課】

認定率の上昇については、うまく抑えられているという状況だと思います。

【部会長】

要介護認定の基準が厳しいから、抑えられているということでもないですか。

【総合政策課】

事前予防という観点での施策が効いていると考えています。

【行政経営課長】

秦野市は以前から、要支援の認定率が低いという傾向があり、また、75歳を超えると認定率が上昇するという一般的な傾向がありますが、今のところ抑えられているという状況です。総合事業を進める中で、健康寿命の延伸を図ろうという取り組みを行っています。

【部会長】

観光年間消費額の状況は、どうですか。

【総合政策課】

次回、地方創生推進交付金の評価を行っていただきますが、統計の取り方を見直したそうですので説明があるかと思います。

【部会長】

K G I との関わりで、そこにぶら下がっている K P I の評価をしなければならぬ訳ですが、今年は人口が社会増となっているということで、ぜひそういった強みとリンクさせた P R をストーリー化させられると良いと思います。

あと、事務局の方から連絡事項があればお願いします。

【事務局】

事務局から次のとおり連絡

第 4 回会議 令和元年 11 月 25 日（月） 午後 2 時から

【部会長】 何か質問等はありませんか。

ないようでしたら、以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

－ 閉 会 －