

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

(案)

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	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
2	中間総括評価	・・・	25
(1)	これまでの行財政改革を振り返って	・・・	25
(2)	これからの行財政改革に求められる視点	・・・	27

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）年から 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

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

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 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%以上を達成しており、成果を上げている。

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、「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、いま一度、取組みを進める上での課題等

を再整理し、必要であれば、実行計画を見直し、又は、改善手段の再検討をして、早期に、全ての取組みを実施することが必要である。

(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。

実行計画全体として、概ね計画通りに取組みが達成できている状況である。

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ていく必要がある。

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期間を意識して、取組みを強化する必要がある。

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明らかにすること。

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、これまでの課題を徹底的に整理し、実行計画期間内において改革案を明確にする必要がある。

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	→			
	(3) 施策の最適化	公立こども園のあり方の検討	遅れている	進行強化	→			
	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移譲	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		
	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	一部実施	
	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		
	1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施	課題の重点検討

(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%となり、実行計画全体としては、概ね順調に改革を進めている。

ただし、次のとおり、進行管理等で課題が見受けられるので、来年度の評価又は次期計画の策定に向けて改善すること。

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り、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、カネなどの資源及びそれらの資源によりもたらされた結果を、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、その原因を把握した上で、効果的な進行管理となるよう検討すること

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、取組み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、その原因を把握した上で、効果的な進行管理の検討が求められる。

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、遅れることなく取り組むこと

実行計画の計画期間5年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ような印象も見受けられる。

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、財政上の損失につながる事となる。

改革主管課（事業所管課）では、改革の実行年度を意識するとともに、計画期間5年内の枠に捕らわれずに、できるものはできるだけ早期に着手し、改革を実行していくこと。

エ 質的改革への取組みを強化すること

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。

今後、遅れが生じることのないよう、取組みの推進を図るために、場合によっては、職員の意識改革を含む、担当部署等取組体制の見直しについて検討すること。

オ 取組みの手法などに新たな発想を取り入れて検討すること

既存のモノやヒト（施設や組織など）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など、新たな発想で

別の手法がないかを検討することが必要である。例えば、地域や事業者
に施設等の管理を委ねる取組みで、既存の組織に委ねることが難しい場
合には、既存の組織にこだわらず、受け皿となる組織自体を新たに形成
できないか模索するなど、発想の転換をすることが求められる。

慎重になり過ぎて、現状のまま挑戦しない風潮も見受けられる。例え
ば、職員の意識を変える研修を実施するなどして、管理職及び担当者
を中心に、組織全体が、新しいものに挑戦し、取組みを推進させる視
点を持つこと。

カ 効率的・効果的な進行管理シートとなるように検討すること

各改革項目の進捗管理の様式である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
であったり、指標や効果額等の記載内容が難しいなど、負担を感じて
いる印象がある。

そのような声を踏まえて、行政経営課（実行計画担当）では、必要
となる事項を改めて整理し、様式を簡素化するとともに、誰が見ても
進捗状況等が把握しやすいよう、効率的・効果的な進行管理シートと
なるよう改善を検討すること。

2 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、これまでの計画期間中の評価を踏まえ、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評価を行った。これらの評価意見を踏まえ、令和3年度以降の次期計画は、さらに改革を推進し、より一層の成果達成を期待したい。

(1) これまでの行財政改革を振り返って

ア 時代や社会の構造に合わせた行財政改革を着実に実行

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、策定した実行計画に沿って推進してきた。

第1次行財政改革（はだの行革推進プラン：平成16～20年度）では、機能的に組織を縮小するという社会的要請から、行政内部の「無駄を省くこと」や「量を削減すること」に主軸を置いて、職員数の削減や受益者負担に関する改革等を実行した。その結果、107の改革項目で約31億円の効果額を達成した。

第2次行財政改革（新はだの行革推進プラン：平成23～27年度）でも行政内部の「無駄を省くこと」で効果額の達成を目指すとともに、さらに無駄を減らした後に、市民や地域と連携して、質のある状況を作り出すための「質の向上」の視点を加えて改革を実行した。その結果、86の改革項目で約55億円の効果額を達成した。

現在、第3次行財政改革（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）においては、人口減少や少子高齢化に伴う縮減社会を見据えた改革に取り組んでおり、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いる。

こうした行財政改革の取組みは、その効果額の達成を大きな目標として、着実に推進してきたことで、これまでに一定の効果を上げていると評価できる。

イ 行財政改革の組織への定着について

行財政改革に取り組んで10年以上となることから、行財政改革に対する意識や動機付けが組織内で定着してきているといえる。

一方で、前プランから改革項目を継承したり、同じような改革項目を繰り返すなど、過去の延長線上で行財政改革を捉え、固定化している印象がある。改革主管課（事業所管課）では、進行管理を行うことがペーパーワーク化してしまい、主体性を失ってしまうため、改めて、進行管理を含めた行財政改革のあり方について検討する必要がある。

ウ スピード感のある行財政改革の取組みの必要性について

実行計画は、5年間という計画期間の中で、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、後半追い込み型の計画となる改革項目が多い。

さらに、第2次行財政改革で実行できなかったものを第3次行財政改革に継承して進行管理を行っている改革項目について、いまだに検討中とされるものもある。これらは、実行計画策定の前段階の準備が不足していた結果ともいえる。

改革主管課（事業所管課）では、実行計画期間中にスピード感を持って改革に臨めるように、事前準備をしっかりと行う必要がある。

エ 効果額偏重の行財政改革について

これまでの行財政改革で、効果額の達成を大きな目標として、無駄を省く取組みを継続して進めてきており、さらにその延長線上で行財政改革を捉えることは、もはや限界にあると言える。

そこで、効果額に加え、行政サービスの質的な向上を見込んだ新たな指標の設定が必要であり、そのために、どれだけ施策の成果や効果を出せるか、それを測るためにはどんな指標が考えられるかといった検討が必要である。

また、効果額について、初年度、中間年度、最終年度の3つの時点で財政効果を把握するなど毎年度の把握が必要であるか検討も必要である。

(2) これからの行財政改革に求められる視点

ア 重点改革型の行財政改革への「改革」

これからの行財政改革は、多くの改革項目を掲げ、総じて評価を行う形から、重点的な改革項目に絞って、着実に取組みを進める「重点改革型」への「改革」を考えていく必要がある。

行財政改革を続けていくには、これまでのような多くの改革項目を進行管理していく手法ではなく、改善しなければならないポイントを絞って、重点的な改革項目について、フォローアップして、効果を上げていく手法を取り入れるべきである。

改革項目の検討では、細かな事務事業における課題やその改善は、日々の業務の中で成果を出しているはずであるため、特に、大きな改革効果を生むことができるものは、どこにあるかを見つめ直すことが重要である。

イ 施策の成果や効果を評価できる指標の設定

改革による効果を検証し改善点などを見つけ、次の取組みにつなげるためには、効果を適切に評価することが重要である。

改めて、「何のために、行財政改革を行っているのか」という改革の目的を考えた上で、施策の成果や効果を評価できる指標を設定し取り組んでいく必要がある。

ウ 行財政改革へ向かうモチベーションや能力を伸ばす人材育成

行財政改革は、受動的に行うものではない。職員自らが、計画や施策を考えるときに、行財政改革の視点は当然にあるべきものとして考え、施策を実行していくという風土が必要である。

そのためには、財政的な危機感を庁内全体で共有し、職員の問題意識を高めるとともに、「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を持つこと）の考え方を組織に取り入れる必要がある。

さらに、職員の「秦野市への愛着と熱意」、「仕事に対するプライド」を醸成し、何か新しいことに挑戦するマインドを育成する必要がある。このマインドがあれば、自然と成果が上がっていくはずである。

そのため、職員のマインドを制度的に支えていくような仕組みを整え

るとともに、モチベーションや能力を高めるための人材育成に取り組むことが必要である。

例えば、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て内部評価をしてみると、また異なる視点で評価ができ、新しい視点が生まれることでマインドの育成につながることもある。

一方で、経営品質につながる知識や理論があつてこそ、創造的な新しい視点が生きることとなり、さらに人材育成では、倫理観や責任感の欠如につながらないような常識を押さえた人材育成を実行する必要がある。そのため基礎的な分野での体系的な研修などを工夫する必要がある。

エ 効率化な行政運営の推進

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く16市中で4番目に少ない状況にあり、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も将来にわたって、安定的により良い市民サービスを提供するためには、職員の負担を軽減し、職員が、本来行うべき付加価値の高い業務に注力できる、働きやすい環境を整えることが重要となる。

そこで、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）など、急速に進展するICT（情報通信技術）を積極的に取り入れ業務の効率化に取り組むとともに、多様な働き方についても検討し、組織の生産性を高めるなど、効率的な行政運営を推進していく必要がある。

オ 負担と給付の適正化に関する見直し

今後、急速な人口減少・少子高齢化の中、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）からも厳しい問題提起が起こり、格差の広がりが地域社会の閉塞感を大きくさせることが懸念されている。

このような状況に対しては、市民に対する負担と給付の関係について社会情勢の変化を的確に把握したうえで、見直しすることが求められる。

そのためには、市民や地域に対して、現状や課題などの情報を明らかにして、十分に説明したうえで、市民とのコンセンサスをデザイン（合意形成の手法を企画・設計すること）することが重要である。

その際には、EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案）の考え方を取り入れ、政策目的を明確化した上で、可能な限り合理的根拠（エビデンス）に基づいた政策立案をすることが、合意形成に結びつくことにもつながる。

カ 「市民参加」から「市民協働」への推進

秦野市は、縮減社会を乗り切るために、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。

そうした社会を目指して、秦野らしい価値観を最大限に生かした創造的な事業を展開していく必要がある。「持続可能な開発目標（SDGs。エスディージーズ）」の考え方なども参考としつつ、地域特性を踏まえた行財政運営を図っていくことが必要である。

さらに、「減分の配分」（税収の減少分を分配して負うこと）を行いながら、公共を多様な主体が共有・分担し、支え合うことが必要である。

そのため、行政は、今ある事業について、民間の事業者や市民・地域へ委ねられるものは委ね、さらに、公共施設再配置計画にあるように、代替可能なものは置き換えるなど、行政を縮小・再整理する取組みが必要である。

このような取組みを進めていくためには、市民とともに考える場を設け、情報を共有しながら、「市民協働」を促し、市民や地域が連携してまちづくりに取り組むことが重要である。