

令和2年度第2回行革推進専門部会 会議概要

1	開催日時	令和2年10月23日(金)午前9時30分から11時50分まで	
2	開催場所	オンライン開催	
3	出席者	委員	齊藤部会長、茅野委員、石塚委員、佐々木委員、大屋委員、西尾委員
		事務局	行政経営課長、同課課長代理2名、同課担当2名
4	議題	(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る進行管理・評価等について (2) (仮称)はだの行政サービス改革方針及び実施計画の策定等について (3) その他	
5	配付資料	・次第 ・資料1-1 第3次はだの行革推進プラン実行計画 令和元年度取組状況及び自己評価・内部評価等 ・資料1-2 第3次はだの行革推進プラン実行計画 進行管理シート ・資料2-1 第3次はだの行革推進プランと次期計画との主な相違点 ・資料2-2 改革基本方針(案)について	

6 会議概要(要点筆記)

(1) 開会

【事務局】

令和2年度第2回行革推進専門部会を開催させていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

部会の会議に入る前に、資料の確認をさせていただきます。

— 資料の確認 —

以上、不足はございませんでしょうか。

部会の定数6名全員の出席をいただいておりますので、過半数の出席となっております。

秦野市行財政調査会規則第6条第2項の規定により会議が成立しておりますことを御報告申し上げます。

今回もオンライン会議での開催となります。市がホストで行うに当たりまし

て接続制限があるため、大変申し訳ありませんが、場合によっては、途中で休憩を挟む可能性がありますので、御了承いただければと思います。

それでは、はじめに部会長に御挨拶いただき、行財政調査会規則第6条第1項の規定によって部会長が議長となりますので、進行をお願いしたいと思います。

(2) あいさつ

【部会長】

本日もよろしく申し上げます。議事録の署名ですが、名簿順で申し上げますので、今回は石塚委員に署名をお願いします。第2回ということで、次第をみていただきますと、今回は、第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元年度進行状況に対する評価について御意見いただくのと、次期行財政改革で、仮称ではありますが、(仮称)はだの行政サービス改革基本方針について、前回はたたき台について御意見をいただきました。今回は、方針案について御意見をいただきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

(3) 議事

ア 第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元年度進行状況に対する評価について

－ 資料1-1及び1-2に基づき説明 －

【部会長】

それでは順番に御意見や御質問がありましたらお願いします。

【委員】

全部にいくつかお尋ねしたいと思います。まず一つ目は、「4-2-01 秦野市スポーツ協会への支援のあり方についての見直し」についてですが、自己評価や内部評価においては、「計画通り」と「現状推進」とされており、順調に進んでいるということですが、この改革の最終地点はどこに設定されているのでしょうか。

【事務局】

改革としましては、自主財源を確保することで、市からの補助金を見直すものです。同じように、「4-2-02 秦野市文化会館事業協会への支援のあり方についての見直し」も同じように自主財源を確保し、自立に向けて取り組んでいくところで、行財政改革として位置付けているものです。

また、関連して、総合体育館や文化会館への指定管理者制度の導入というところで、どういう形で見直しをしていくかは、また今後の検討になると思います。

【委員】

公設公営で市が面倒を見ていたものを管理委託に出し、管理委託に出たら、そこで自主財源を増やして補助金を減らしていこうという取組みは、どの自治体でも行われている取組みだと思います。全てが市の一般財源で賄うものではなく、利用者の負担を頂きながら、より行政の効率化を図り、サービスの向上に努めていくところになると思います。

その場合に、気になったところでは、自主財源を確保するということでは分かりますが、ここでの考え方は、民間団体の経営そのものは自立してもらい、ただし、協会と他の民間団体と市で、お互いに協働していく部分に関しては、市の負担分は税金から負担するという理解だと思います。そうすると、ここでいう自立は、民間の組織として、自分達の仕事は自分のことでやりますというイメージで捉えていくのかなと思います。それでよろしいでしょうか。

【事務局】

完全に市の支援がなくなるというところでは考えていません。委員のおっしゃったとおり、協会と民間の団体と市で、三者一体となって運営を進めていく中で、必要なところでは、市が支援をしていきたいと考えています。

【委員】

ちなみに、日本人としては、水と安全はタダというように、スポーツと安全はタダという意識がかなり強いと思います。都心では、ジムに通うように、お金を払ってスポーツをするという意識があると思いますが、市が建てた施設はタダで使えるというような意識が高いと思います。そうしたところと、自立を促していくために事業を促進していくというところでは、非常に難しいバランスを取りながら進めていくものになると思います。

そうした部分を意識し、適正な管理に繋がるように努めていただきたいと思います。また、指定管理者制度の導入について、模索していくことが必要だと思います。

首都圏で近いところだと、例えば、サントリー財団ですとか、そういう事業者が参入していくことも考えられると思います。果たして、それで上手くいくのかということが疑問に思います。昨年度も言いましたが、秦野市の市民の活動とジョイントするような、そうした活動を組織化するような、そういう仕組みが、スポーツ協会にも文化会館にも必要だと思います。そうすると、中身の濃い指定管理制度ができるのではないかと思います。市民の活力を保護し、組織化していくような取組みやそういった方向に向くような仕掛けというものを考えていただきたいと思います。

指定管理者制度の進行状況についてですが、令和元年度中に、目標年次を設定したというお話があったと思いますが、具体的にはどのような状況でしょうか。

【事務局】

事務局より、指定管理者制度の進行状況について御説明させていただきます。

スポーツの施設としては、カルチャーパークとおおね公園について、サウンディング型市場調査というものを実施しております。来月には、文化会館について、またサウンディング型市場調査を実施する予定です。

実施したカルチャーパークとおおね公園につきましては、合計で8社の事業者が参加し、様々な御意見をいただきました。御意見をもとに、今年度末までに、プロポーザルするための仕様書をまとめ、年度内にプロポーザルを実施する予定です。その後、適切な事業者が決まりましたら、来年6月には、議会に上程し、令和4年4月から、指定管理者制度を導入したいと考えています。文化会館についても同じようなスケジュールで進めていきたいと考えています。

他に指定管理者制度を進めたいと思っている施設としては、菩提地区にある青少年のための野外活動センターという宿泊施設がございます。また、鶴巻温泉駅の近くに弘法の里湯という施設がございますので、この2つの施設については、1年遅れの令和5年度からの指定管理者制度の導入に向けて準備をしていきたいと考えています。

【委員】

素晴らしい進捗状況で、大変嬉しく思います。先ほども触れましたが、これからプロポーザルに当たって色々と条件を整理していくことになると思いますが、最近の傾向としまして、多くの文化施設やスポーツ施設については、地元との連携や協働というものを指定管理者制度の条件としているところです。ぜひ、プロポーザルの条件、提案の状況として入れていただけるようにお願いします。

スポーツの各団体と連携を図りながら、場合によっては、人を雇うこと、雇用条件の整理、顧問や相談、現場作業員として仕事を依頼することなど、様々な形で、地元の事業者や利用団体、市民と連携していくことをプロポーザルの段階から把握して提案しているのをいくつか例として見てきていますので、ぜひ秦野におかれましても、東京からの事業者や大手事業者が、自己流のやり方でやりますという形にならないように、秦野流のやり方が隅々まで行き渡るような、そのような指定管理者制度がスタートできればと良いと思います。

【部会長】

ぜひ地域と一体となって、地域と連携して、指定管理者制度を進めていただきたいと思います。秦野流というやり方を考えていただければと思います。

【委員】

「4-2-01 秦野市スポーツ協会への支援のあり方についての見直し」について「現状推進」とされていますが、昨年度までの状況を見ますと、自主財源の確保というところは、あまり進んでいないのではないかと思います。自主財源の確保ができないと、自立化できないというところになります。今のような状況ですと、難しいのではないかと思います。元年度の自己評価や内部評価では、「計画通り」ですとか、「現状推進」とされていますが、もう少し、取組みを強化しなければいけないと思います。

指定管理者制度では、今年度末にプロポーザルを実施するところまで行いたいというところでしたが、秦野市の中の色々なスポーツの団体と意見交換が必要ではないかと思いますし、それが進んでいないのではないかと思います。指定管理者制度を導入すると、色々な団体の考え方も変わっていかねばならないと思いますので、早めに、各スポーツ団体と話をさせていただきたいと思います。その場合には、スポーツ協会を通して話し合うのか、市が直接、それぞれのスポーツ団体と話をするのかというので進み具合が違うと思います。今までのようでは、上手く進まないと思います。

【部会長】

事務局の方では、いかがでしょうか。具体的に、指定管理者制度の話が出ていますが、外部評価というところで、スポーツ協会の取組みを強化した方が良いということで、地域の巻き込みが必要だという御指摘もありました。関係団体との意見聴取や意見交換が必要ではないかというところでは、事務局から何か情報がございませうか。

【事務局】

委員の御指摘や御質問にもありましたとおり、今回のサウンディング型市場調査に参加した8事業者と意見交換をした中で、事業者によって多少の差はありますが、非常に、地元のスポーツ協会や各種団体との連携を意識し、全体的には、前向きな連携が取れるのではないかという印象がありました。今回のサウンディング型市場調査に参加した事業者の多くは、全国の各施設で指定管理者を請け負っていて、実績があります。そうした事業者から、地元のスポーツ協会や各種団体と上手く連携が取れないと、トラブルが生じ、次の契約が取りづらいというような話も出ていました。今回、プロポーザルを実施するに当たり、仕様書の中に条件として入れるか、募集要領の中に何らかの規制をするかというところは、色々工夫が必要だと思いますが、多くの事業所の方から、市としてそうした意向や方針を示してもらえれば良いのではないかという御意見をいただき

ましたので、考えていきたいと思ひます。また、スポーツ協会や各種団体との協議や情報提供に關しましては、市の所管課であるスポーツ推進課と一体となつて行っていきたいと思ひます。

【部会長】

よく分かりました。市場調査に参加した事業所では、そうした問題意識を持っているところが理解できましたが、先ほどの委員からの御意見のとおり、秦野流のやり方というものをプロポーザルの大きな要件として示していくことが、非常に重要だと思ひます。地域との連携や市民の巻き込みや協働というところが、秦野市として非常に重要な条件となるので、それをどう考えるか、考えていただきたいというところを要件として入れていただければ良いと思ひます。

【委員】

いくつか「課題の重点検討」と評価されているものがありますが、特に、「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」では、評価において「課題の重点検討」とされますが、効果額としてはほぼ達成できています。何が課題となっているのかと思ひます。

【事務局】

「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」では、元々は「すずはり荘」についての地域への移譲の目途が立っているところで、現計画の改革項目とされ、効果額が設定されまして、これが計画どおりに移譲ができて、効果として上がっているという状況です。残り4館についても、同じように移譲に向けて検討を重ねているところで、移譲に前向きな自治会もあると聞いていますが、自主財源が少ない中で、移譲後の管理運営というところの部分で難しいというところ、建物が古くなれば修繕も必要ですので、そういった部分で難しいところがあります。担当課としても、どういった形で管理運営していくのが良いのか考えが出ていないところもございまして、なかなか進んでないところで、昨年度から「課題の重点検討」と評価しているところです。

残り4館の移譲が残っていますが、そのうちの3箇所については、秦野市の調整区域のあまり住宅が多くない場所、住宅が増えない地域にございまして、現在の公共施設再配置計画の中でも、老人いこいの家については、自治会館を開放型自治会館に変更して、その中に老人いこいの家の機能を入れていただくか、もしくは、近くのもう少し大きな施設で、例えば、公民館のような施設の中に機能移転していくというところを計画しています。

なかなか住宅地が増えない地域で、地域の方々もだんだん少なくなっていて、自治会の会員数も少なくなっていく中で、老人いこいの家の管理運営部分を考

えると、難しいといった現状があります。そういった意見も地域から頂いておりますので、次期公共施設再配置計画の中では、もう少し地域の方々のご意見を加味した中で、こういった方向とするか考えていきたいと思っております。

【委員】

他の施設に機能移転していくということで、自治会館を開放型とする際に、老人いこいの家というものに寄せていくですとか、そういった形も検討できるかと思っております。

そうした場合に、自治会館の占有時間ですとか優先順位というものも考えて、老人いこいの家の機能を持たせていくところを考えていく必要があると思っております。基本的な方向性としては、他施設の中に、老人いこいの家の機能を入れていくことを考える方が良いと思っておりますが、地域差があると思っておりますので、それぞれの地域の状況をみていくしかないのかなと思っております。

改革項目の「3-1-01 徴収率の向上（市税）」と「3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税）」ですが、効果額の達成率が市税と国保税がそれぞれ6割程度ということで、直営で徴収業務を行ってもなかなか徴収率が上がっていかないということで、委託して徴収率を上げるという取組みを行い効果を上げてきたというような話もあったと記憶にあります。9割という高い徴収率があるのに、効果額が上がらないというところは、どう考えれば良いのかと思っております。

効果額をこういった形で上げていくことを考えれば良いか分からないので、実態を教えてくださいたいと思っております。

【事務局】

効果額の計算式は、滞納繰越額の前年度比での減少分を効果額として出しておりますので、滞納整理を行うことが取組みとなっております。不納欠損もありますので、徴収率が高いということがありますが、金額的に大きいところと思うように徴収できないなどありますし、人員不足というところで、特に、昨年度は、なかなか思うように徴収額が上がらなかったと聞いています。

外部委託の状況についてですが、市税である住民税と固定資産税は、外部委託はしていないのですが、上下水道料金の徴収で、外部委託を実施しています。こちらにつきましては、委員のおっしゃったとおり、徴収率の向上に繋がっているところではあります。

【委員】

基本的な整理としては、徴収率の向上ということで、外部委託を含めて、今後、検討していく形になるのでしょうか。

【事務局】

市税については、今のところ、滞納整理業務を外部委託することは考えていませんが、今後、引き続き直営で行うのか、もしくは、外部委託という方法で徴収率を上げていくのかというところについては、所管課の方ともよく調整をして効果を上げられるような方法を取ればと思います。また、次期計画では、どのような目標設定とするのかという課題もあると思います。

【委員】

「5-1-02 人事評価制度の見直し」についてですが、評価制度の見直しについて時間を要しているというところで、右往左往して、結局、また元の形に戻るような印象があります。次期計画の質の向上とも関わるところですので、検討して、また元に戻してしまうというところの繰り返しみたいなイメージとにならないように考えた方が良くと思います

【事務局】

人事課では今年度に、秦野市職員づくり基本方針実施計画を策定する中で、質の向上というところで評価を含め検討されるということでしたので、引き続き、連携して進めていきたいと考えています。

この改革項目については、計画当初は前向きに進めていくようなイメージがありましたが、その後、庁内検討体制の中で色々と意見があった中で、どういった形で進めていく方が良いのか考えあぐねている印象があります。今後は、どういった形で行っていくことが良いのかが形になるようにしていきたいと思えます。

【委員】

なかなか進まなかったのは、何が課題だったのでしょうか。

【事務局】

個人で目標を設定するに当たって、どういった目標設定とすれば良いかというところでマニュアルを作成していたようです。

その後、庁内で検討する中の意見として、例えば、国民健康保険業務や介護保険業務ですとかは、やって当たり前、できて当たり前というところもあります。そうしたところの目標設定や評価と、行政経営課や総合政策課の業務のような企画業務の目標設定や評価とのバランスをどう取るか難しいところがあります。

そういった中で、現在の人事評価制度としては、簡単な評価項目になっていますので、評価項目を見直すことで、もう少し、メリハリをつけた人事評価制度が取れるのではないかという意見があったそうです。そこで、現状の評価項目を変え

て、人事評価制度を進めていきたいと考えているようです。

【部会長】

なかなか方向が見えていないという印象を受けるので、次年度は、本格的に課題や問題を踏まえて検討をするということで、何が大きな阻害要因になっているのか、実態として、何が上手くいかないのか、取組みそのものへの意識もあるのかなとも思いますので、意識を強く持って、どうやって取り組むのかという部分に切り込んで検討していただければと思います。

【委員】

気になったのは、先ほど委員からも、「5-1-02 人事評価制度の見直し」について、評価が「課題の重点課題」とされているところで、「4-1-02 一般職給与の見直し」とも関係しますが、今年度から会計年度任用職員制度となったことを踏まえて、昨年度と今年度で、給与で何か変化はあるのか教えて頂きたいと思います。

【事務局】

会計年度任用職員制度が始まり、今年度から会計年度任用職員にも期末手当が支給されるようになりましたが、一般職の給与の見直しについては、引き続き、人事院勧告に従って給与改定を行うものです。

会計年度任用職員制度になったことで、そちらの部分の人件費でいえば、昨年度と比べてかなり増えている状況です。

【委員】

そうすると、人件費を出すところでは出さなければいけないし、絞るところは絞らないといけないというところで、職員の仕事ぶりから、しっかりと働いたところに給与を支払うことはもちろんですが、元々、秦野市では、臨時職員の方が多いと伺っていますので、そちらも織り込んだ方が良いのではないかと思います。臨時職員は正規職員と比べて、どのくらいの割合がいるのでしょうか。

【事務局】

人数的には、正規職員と会計年度任用職員とでは、大体、同数程度となります。人工加算では、会計年度任用職員は、正規職員の6割程度となります。

【委員】

そうすると、改めて、先ほどの人事評価で、会計年度任用職員の人事評価を考えると、役所の仕事としてやって当たり前ですとか、やることが評価に繋がることとそうならないことがあると思いますが、一般職員の方と臨時職員の方の意

識の違いですとか、評価のポイントが変わってくるはずですので、職員の方も与えられた仕事だけでなく、自分から仕事を推進していくという仕事の仕方を評価していくというところを検討していただければと思います。

【事務局】

会計年度任用職員制度が始まったことによって、会計年度任用職員の人事評価を実施しますが、給料に反映していくものではなく、次の任用を判断する材料として評価をして行うものです。なお、会計年度任用職員制度が始まる前までは、独自の評価を導入していた部署もあるようです。

【部会長】

意見を聞く中で、改めて、御質問や御意見がありましたら、どなたでも結構ですので、お願いします。

【委員】

目標管理型の人事評価制度が上手くいかないという話が出ましたが、どのような方を評価の対象者としているのでしょうか。

【事務局】

正規職員というところでは、主事補や主事など一般職員も課長や部長など管理職も全て導入を考えていたようです。実施に当たって庁内に説明や意見を求める中で、時期尚早ではないかという意見があったようです。また、平成30年度に他自治体に視察に行かれたということで、そこで、なかなか評価が難しいという話を聞いたようです。

【委員】

主事補や主事であれば、自分が企画して仕事するというよりも、与えられた仕事をやっていくというレベルだと思います。目標管理制度が有効に働くのは、課長補佐以上のレベルになって、自分で仕事を作ることや改革ができるというレベルの人達が行うものだと思います。本気でやるのであれば、課長補佐なり、それ以上のレベルの職員を対象にする方が良いと思います。そうでないと、ほとんど意味が無いと思います。これは制度導入の計画時点から分かっていることだと思います。目標管理制度は、管理職にハッパをかけるには、非常に有効だと思います。

人材育成というところでも、若い職員を育てるのか、管理職を育てるのか、両者含めて育てるのかというところで、取組みを考えないといけないと思います。

「1-2-03 I C T（情報通信技術）の活用」についてですが、今までずっと問題

として残っていたもの、メインフレーム時代に作られたものを新しいサーバー型に構築し直すというところがメインとなっています。いま現在、残っている問題をどういった形で活用してやっていくか、現在の問題についてICTを活用して解決していくことが重要ですが、そのための取組みをどうするかということが、この改革項目ではあまり書かれていない印象があります。それはどうお考えでしょうか。

【事務局】

現在の行革プランのICTの活用については、ICTの活用と言いつつも、本身は、財務会計システムや人事給与システムを新たに構築することや市が所有するサーバーをクラウド型の基幹系システムに移行していくことが改革の目的となっています。その移行が済めば、次の行財政改革において、ICTの活用として、標準的なシステムを導入することによる費用対効果が出てきたり、さらに発展して、窓口申請において電子申請やAIを活用した相談支援業務や議事録の作成ですとか、あるいは、RPAを使ったデータ入力等の作業の自動化など、そういった部分で、秦野市でも遅れないように取り組んでいきたいと考えます。

【委員】

前向きに取り組んでいただけると良いですが、システムの再構築というところは、もっと早くやらなければいけないと思います。自己評価や内部評価が現状推進であったり、計画通りとなっていますが、今の時代からすると、取組み内容は遅れているという認識でないといけない気がします。

【事務局】

秦野市の場合、積極的にホストコンピューターを使って対応していたという状況もありまして、来年の1月を目処にオープンシステムとなります。現行革プランでは、ICTの活用というタイトルにはなっていますが、委員から御指摘いただいたとおり、実際に行っている内容は、ICTを進めていくための前段階で、本来のICTというところには、踏み込んでいけない状況です。

この後の議事で御説明いたしますが、次の行革の中では、ICTの活用というところの部分を積極的に進めていくための計画を策定していきたいと思えます。

【委員】

「3-2-05 スポーツ施設等へのチップ塔の設置」については、内部評価が「課題の重点検討」となっていますが、自己評価においては、「計画通り」としています。どんな課題があるのでしょうか。

【事務局】

チップ塔の設置については、10基までは設置できています。残り2基の設置ができてないというところで、令和元年度に組織改正があって所管も変わった中で、どちらかというところ設置が難しいという状況でして、設置するかしないかも含めて、取組みを整理する必要がありますので、課題の重点検討としています。

【委員】

テニス関係で色々なイベントを実施しているところで、参加費用をチップ塔への寄附でお願いするようなイベントを行い、盛り上げようという動きを毎年行っていますが、あまり盛り上がっていないのかなという気がします。チップ塔を設置したけれど、何もしていないという状況になっていないか心配になります。

【事務局】

効果額というところでは、あまり効果が上がっていないような印象もあります。チップ塔の設置では、設置費用に約30万円かかりますが、費用対効果というところ、寄附というところを高めるような何か仕組みですとか、仕掛けをしていかないと、設置をただけとなくなってしまいますので、それを含めて、所管課に考えていただきたいというところがあります。

【委員】

ICTの活用については、情報システム課が所管課になると思いますが、今までのシステム構築というところから、次の新しい情報ツールの活用を目指して取り組んでいくというところに進んでいくことについて、認識が共有されているのでしょうか。

【事務局】

次期行財政改革の取組みについては、情報システム課の方でも、次期ICTの活用計画を策定しているところですので、一緒に連携して考えていきたいと考えます。また、情報システム課の方でも、現行革プランでのICTの活用の改革のように、5年前に立てている計画をそのまま取り組んでいくと、時勢がどんどん変わってく中で、ICTの新しい技術がどんどん出てきて、時代に遅れてしまうという認識があります。

そこで、次期行財政改革の計画や次期ICTの推進計画においては、毎年度、取組みの見直しを行って、遅れないように、取組み自体を新しく変えていくという視点を持って考えていきたいと思えます。

【委員】

新しい視点を持つというところを所管課にしっかりと御指摘いただければと思います。

【委員】

全体的な話として、次期計画においてどうやって進捗管理をしていくかというところにも繋がるとと思いますが、全体評価というか総括評価というところをした方が良いと思います。今回の資料の1-1のレーダーチャートは視覚的に分かりやすいと思いました。ここに前年度以前の状況も入れると分かりやすくなると思います。昨年度と比べて評価が動いていない分野があれば、来年度は、そこを重点的にやっていくですとか、そういった方向性も出していけるとと思います。こういった全体評価を入れてみてはどうかと思います。

効果額というところで注目すると、累計効果額の達成率は高いけれど、各年度で見たときには、前年度より達成率が下がっているというところが気になりました。仕方がないのかもしれませんが、だんだん下がっていく状況は気をつけていく必要があって、問題意識を持っていただきたいと思います。

実際の評価と効果額で差があるという改革項目はいくつか見られました。効果額が非常に低いけれど、評価としては、現状推進とされるので、何を評価しているのか分かりにくくなっていると思います。効果額の他に指標を設定しているものもありますが、取組みで評価している改革項目が多いのかなという印象です。

設定された指標の位置付けが非常に曖昧で、アウトカム指標もあれば、アウトプット指標で設定されているものもあって、あまり活用されていないような印象がありました。アウトプットとアウトカムで評価する基準というものがあると思いますが、それが一緒になって評価されているので、分かりにくいという印象があります。次期計画においては、そのあたりのロジック的なものを整理することが必要で、そうした形で評価する方が良いと思います。

【事務局】

レーダーチャートについては、御指摘を踏まえて修正いたします。総括評価というところで、前回、委員から、昨年度に中間報告をしているため、今年度の評価はそこそこに、次の計画について集中して議論した方が良いと御意見いただいているところで、今回は、簡単に作成した令和元年度の評価報告書素案について御意見をいただきたいと思いますので、その中で、また御意見をいただきたいと思います。

効果額の達成が年々下がっているという御意見については、職員の異動というものが取組みの温度差にも関係しているかと思いますが、次期計画では、協

力していく体制を強化したいと思います。それに関連しまして、効果額の目標数値のずれの大きいものでも評価が現状推進となっている改革項目については、当初、計画を立てた段階では評価の整理ができていたのかもしれませんが、年次を重ねる中で、評価の何を大事にするのかというところが曖昧になっている部分もあり、取組み自体で評価をしているところが多いというのは、御指摘のとおりです。

そういったところもあって、取組み自体の見直しに結びつかないところもありますので、次期計画では、年度内で実績の見込みから評価を行い、次の取組みを見直していけるような推進体制をとりたいと考えています。

【部会長】

今の御意見について、レーダーチャートの比較が分かりやすいので、修正をお願いします。評価の考え方や進め方で、委員からの御意見があったとおり、何で評価しているのか分からないというところがありますので、色々なケースがあると思いますが、これだけ長く外部評価を行ってきましたので、ぜひ基本的な評価基準を設定して、何で評価するのか明確していただきたいと思います。

あるところは効果額で評価して、あるところでは曖昧な指標で評価するということでは、何で評価しているのかがよく分からなくなってしまいますので、成果を踏まえて何をどう評価するのか、評価の対象となる数値や指標を明確にしながら進めていくことが重要だと思います。

効果額が年々減少しているというところは難しいと思います。職員の異動や引継ぎが要因としてあるということであれば、そこで強い楔を入れておかないといけないと思いますので、職員に徹底していただきたいと思います。

進行管理について、全体的に、他に御意見ありますか。ないようでしたら、次の議題に移りたいと思います。

イ (仮称)はだの行政サービス改革基本方針について

ー 資料 2-1 及び 2-2 に基づき説明 ー

【部会長】

それでは、各委員から御意見をお願いします。時間も迫っていますので、委員全員から御意見をいただいた後に、事務局から、いただいた御意見について、発言していただきたいと思います。

【委員】

資料2-1について、内容自体はそれで良いと思いますが、いくつか意見させていただきます。

まず、「1 社会情勢に柔軟に対応できる計画づくり」というのは、そのとおりだと思いますが、基本方針はパブコメを行って、実施計画はパブコメを行わないという考え方について、実施計画をパブコメしないとしても、何らかの形で市民が意見参加できるような、市民との接点が必要だと思います。

「2 質の改革の重点化」では、量に比べて、質の評価は難しいところがありますので、重点化するのには良いですが、どう評価するのか、よく検討する必要があると思います。

「3 PDCAサイクルのスピード化」では、非常に良い提案だと思います。他の自治体でも中々行っていないと思います。方針の最後にスケジュールがありましたが、これは一年単位で書かれています。一年のサイクルの中で、予算化や事業化していくタイミングですとか、どのようにPDCAサイクルを回していくのかというところを具体化する必要があると思います。

「4 計画の名称の見直し」についてですが、この名称でも良いとは思いますが、サブタイトルを付けた方が良いと思います。この名称だけでは、何を目指しているのか分かりにくいと思います。何を目指して、何に向かって取り組んでいるのかというところで、スローガンのようなものを付けた方が良いと思います。その際にキーワードとなるのが、「持続可能」ですとか、「適正な」というものだと思いますが、今までの延長ではない、大きく変えていくというところが、滲み出るようなキーワードを入れた方が良いと思います。

ICTの活用というところが、特に力を入れているということになると思いますが、今のままのやり方でICTを取り入れても駄目で、仕事のあり方、やり方を変えらなければならないのがまず先にあって、次にICTを活用していくという形にしていけないと、非効率なやり方のままになってしまいます。ICTの活用を前提として、仕事のあり方自体を変えていくところを行財政改革でしっかりと取り組む必要があると思います。

【委員】

方針の8ページ以降から、改革について、5つの改革の柱を立てて書かれています。目指すべき行財政運営の姿とありますが、ここでは、あくまで手段が書かれているのであって、その前提として、社会情勢の変化があつて、世の中がこうなっているからこうしていく必要があるというような受け身として書かれている印象があり、もったいないと思います。せつかく計画を立てるのであれば、秦野市としては、こういう姿を目指すという主となる部分があつて、それに対する手段というところで、ICTの活用であつたり、職員づくりであつたりの改革

を行うと思いますので、そうした見せ方を工夫をした方が良いと思います。外から出てきた要素としてSDGsがありますが、それを推進するために行財政改革を行うわけではないので、秦野市が独自で、こういうことをやっていくんだという柱がある方が良いと思います。

【委員】

基本方針の原案としての方向性はこれで良いかと思いますが、方針10ページの改革の柱「2職員づくりの改革」というところが、一番大きな課題だと思います。目指す姿として、「市民に信頼されるとともに、秦野を愛し、行動する職員の育成」ということが掲げられていますが、前半の議論にもあった人事評価制度の見直しというところでも関係すると思いますが、人事評価において目標管理型を導入するにも右往左往している現状を鑑みても、「秦野を愛し、行動する職員の育成」というのは非常に重要な課題ですが、現状の職員の働き方をどう変えるのかという部分が弱いような気がします。秦野市で働くこと、市役所で働くことについて、職員が満足しているのか、していないのか、あるいは不満があるのなら、どういった課題があるのか、しっかりと把握することが必要だと思います。それが人事評価制度の見直しにも繋がると思います。しっかりと課題を明らかにしたうえで、目標管理型にしても、現行の人事評価制度の見直しにしてもやっていかないと、また堂々巡りになるのではないかと思います。

市役所で働くことに満足している職員を増やすことを目指していかないと、組織としての持続可能性というところが損なわれるため、それは避けなければいけないと思います。職員の満足度が高くなければ、当たり前ですが、市民の満足度が高まるわけがないので、そういった部分もよく考えていただきたいと思います。先ほど委員から御意見のあったとおり、職員が自分達の働き方に満足して、福祉の増進に寄与したいという意欲が湧かない中で、いくらICTを導入しても意味がないと思いますので、そこを大事にしていきたいと思います。

ICTのリテラシーについて書かれているところですが、膨大で多岐に渡る情報が溢れている状況下では、機器を使える能力というよりも、大量の情報から読み取る力をしっかりと身につける、本質的な行政課題は何か読み取ることができることが必要だと思います。そして、課題解決に向かって、解決策を立ててまずはやってみるという、トライアンドエラーを繰り返すような組織や職場づくりが必要だと思います。そうしないと、計画期間中に検討というだけで終わってしまうと思います。繰り返しになりますが、機器の導入が目的ではなく、使いこなす能力というところをもっと計画の中でしっかりと書かれた方が良いのではないかと思います。

他の自治体だと、職員の満足度を高める要因として、地域との接点をいかに多く持つかということがあると聞いています。例えば、職員養成プログラムの一つ

として、地域担当制というものを取り入れて、地域との接点を増やしていくですとか、責任ある領域を明確にするですとか、そうした仕組みを持たせていくことも重要だと思います。

【委員】

PDC Aサイクルを短くするというお話がありましたが、今まで2年のサイクルだったところを1年にするということですが、現在の世の中で言っているようなPDC Aサイクルは1年ではないと思います。企業ですと、1年よりも短い、半年ですとか、4か月に1回ですとか、そのくらいのサイクルで評価しながら、事業を回していくというのが当たり前のようになっています。今から、PDC Aサイクルを1年で回していくというのでは、これを計画期間の5年間でやると、最初から遅れてしまうのではないかという印象があります。今のコロナの問題を考えても、1年後にどうするかではなく、3か月以内ですとか、半年以内にどうするかというようなレベルの話ですので、PDC Aサイクルを短くすることであれば、半年ですとか、そういった期間で目標を置いて、初めの2年間はやってみようかというようなことを考えた方が良いでしょう。

もう一つ、行政サービスについて、職員数も十分ではない、財源も十分ではないということを見ると、そのような中で、満足する行政サービスを実現していくことは、基本的に無理なのではないかと思います。それよりも、行政サービスをどうやってスリム化していくか、市として行う行政サービスと、自助に任せる部分とをはっきりさせた方が良いでしょう。そういう時期にこれから入っていくのだと思います。今でも、一部、担い手をつくるというところで、指定管理者制度を意識して書かれているわけですが、市としても全てはできないというところを、ある意味、ギブアップした方が良いでしょう。

細かいところでは色々あって、例えば、文章中に改革という言葉だけがたくさん出ていて、ただ取り組むだけではないかというようなものも改革と表現されているような部分が散見されましたので、中身と表現の仕方を見直した方が良いでしょう。

【委員】

これまでの委員の御意見と重ならない範囲で、いくつかお願いしたいと思います。

まず「質の改革の重点化」ですが、これはそのとおりだと思います。から雑巾を絞る時代は終わると思っております。ところが、計画の方では、「質の改革の重点化」というところが、「職員づくりの改革」の項目でも入っていないので、計画の方にも入れた方が、読む人にも分かりやすいと思います。

PDC Aサイクルのスピード化というところでは、1年の中でPDC Aを回

すというのは、今までの公務員の仕事の感覚では、かなりしんどい仕事になるだろうと思います。そこは、相当な戸惑いが出てくる危険性がございますので、少し丁寧に進められた方が宜しいかなと思います。他の委員からすると、何を考えているのだという思うかもしれませんが、長く続いている組織文化の中では、年度単位で考えることが浸透していますので、そこから脱却してどう繋げていくか、どう考えていくかというところで、PDCAサイクルを回した時に、例えば、予算をつけてくださいというところで、年度途中で予算がつけられないですとか、人が足りないというところで人をつけるですとか、なかなか厳しいと思います。おっしゃることはよく分かりますし、できたら凄いなと思いますが、職員の負荷とならないように、丁寧に進め、考えていただきたいと思います。

計画の名称ですが、サブタイトルというところで、計画の中で目指す姿にもう少し具体性を持たせた表現とした方が分かりやすいと思います。例えば、縮充社会という、何をイメージした方が良いのかですとか、目指す姿を読んだときに、なるほどと思っただけのようなイメージを書いた方が良いと思います。

前回は申し上げましたが、方針の4ページに厳しい財政状況とありますが、来年度の国家財政を含めて良く分からない状況です。そうした中で、長期の計画を作っていくことにならざるを得ないので、相当に慎重に考えていかないと、机上の空論を言っている、意味がない、あるいは、そんなことをしている場合ではないですとか、様々な話が出てきてしまうような気がしますので、とりわけ、コロナとの関係においては、丁寧な庁内での打ち合わせと表現が必要であろうと感じました。

最後に、「職員づくりの改革」については、現在の人事評価制度の見直しでもそうですが、長年こうした見直しはされてはいますが、一生懸命に職務を行う職員に対して評価はするわけですが、処遇がない状況というものがあります。ボーナスにしても2パーセントくらいしか変わらないことや、等級が細かくなったので上げ下げしても良いわけですが、上げることはあっても下げることはないという給与制度にしているので難しいと思います。そこに目をつけていかないと、よくやったね、また来年も頑張るねというリップサービスだけで終わってしまうので、それはもう厳しいのかなと思いますので、難しいとは思いますが、ぜひ御検討いただければと思います。

【部会長】

皆さんの御意見を踏まえて、簡単に意見させていただきたいと思います。

皆さんの御意見では、「量から質」といった場合に、質とは何なのか、評価をどう進めていくのかというものがあって、また、PDCAを年次でやることの難しさ、やろうとすることは非常に高く評価するが、現実的にどういう形で行うのか、それを具体化していくことやPDCAの効率的な評価というところで、どう

すれば良いのか考えていただきたいというものがありました。

「職員づくりの改革」については、職員の意識というか、現状に対する問題や課題意識をどう思っているのか、満足度を含めて把握していかないといけないというところがあります。

I C Tの活用については、そういう時代になったからやっていくわけではなく、秦野市としては、こういう目的や目標、価値観があってやっていくということがあって、単に機器が使えるだけでなく、問題の発見や発掘ができる職員の育成が必要であるというところです。

全体的に、具体的に何を目指してやっていくのか、メリハリが必要というところ です。

最後に、スローガンについて、基本方針ですとか、行政サービスというところ で馴染みがないということで、今までの行革プランというところから大きく変えるので、「変わる時代に変わる行革」というキーワードが良いのではないかと 思います。そうしたスローガンを鮮明に出していくように検討していただきたい と思います。

今までの委員からの御意見や御指摘を踏まえて、事務局から発言をお願いします。

【事務局】

たくさんの御意見をいただきまして、ありがとうございました。御意見を踏ま えまして、また次回に御意見いただきたいと思います。今回はお時間も限られて おりましたので、この場で御意見いただけなかったものがございましたら、後日、 メールでもいただければと思いますが、いかがでしょうか。

【部会長】

追いつけるようで申し訳ないですが、お時間の関係でなかなか意見交換でき なかったところもございましたので、改めて、この基本方針等を読んでいただい て、お気づきの点があれば、メールで担当まで御連絡いただければと思います。 各委員の御協力をお願いします。

【事務局】

御意見ありがとうございました。いただいた御意見をもとに、また計画の方を 修正していきたいと考えております。いただいた御意見の中で、P D C Aサイク ルのスピード化につきましては私も気になるところでございまして、年度単位 ではなく、半年ですとか、もう少し短い時間でもできるものは実施していきたい と思いますが、なかなか難しいものにつきましては、また違った形で、柔軟に対 応していきたいと思います。こういった形で評価を取組みに反映していくのか

強く意識していかないといけないと思いますので、これから十分に検討していきたいと思いますし、評価の時期を考えていきたいと思います。

コロナの関係もありますし、政府の方でも政権が変わりまして、デジタル庁が創設される動きもあって、目まぐるしく行政が変わっていくように思います。

ですから、ここで一旦は計画を作るのですが、毎年のローリングの中で、変わってくる部分については、中身を検討していかなければいけないと思っておりますので、引き続き、色々な御意見をいただきますようよろしくお願いします。

【部会長】

他に委員の皆様から御意見はないでしょうか。

私の方で一点ございまして、次期計画においては、パブコメの話がありました。先ほど委員から、市民との接点というような話にもありましたとおり、これから縮充社会を目指すということで、市民ニーズも変化すると思いますので、行政サービスも変化していくところで、変化する中で秦野市が目指す目標というものをはっきりさせなければいけないと思います。その場合は、常に、協働といいますか、市民との関わりを持って進めていかないと、庁内だけでは机上の空論になってしまうかもしれませんので、市民に情報共有し、情報を公開し、協力して進めていくシステムが必要だと思えます。そういったところも考えていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

ウ その他

— 委員から特に意見等なし —

【部会長】

予定した議事が終了しましたので、本日は以上で終わりとします。

御協力ありがとうございました。また次回もよろしくお願いいたします。

— 閉会 —