

## 令和2年度第4回行革推進専門部会 会議概要

1 開催日時	令和3年1月13日(水) 午後1時30分から午後3時40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（途中出席）、大屋委員、西尾委員
	事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当
4 議題	(1) 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等評価結果報告書（案）について (2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画（案）について (3) その他	
5 配付資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次第</li> <li>・資料1 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等評価結果報告書（案）</li> <li>・資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画（案）について</li> <li>・参考1 はだの行政サービス改革基本方針（案）</li> <li>・参考2 はだの行政サービス改革基本方針（案）意見募集の概要</li> </ul>	

### 6 会議概要（要点筆記）

#### (1) 開会

##### 【事務局】

令和2年度第4回行革推進専門部会を開催させていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

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。

過半数の出席となりますので、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】

それでは部会を進めていきたいと思えます。

## (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等評価結果報告書（案）について

#### － 資料1に基づき説明 －

### 【委員】

資料1につきましては、特にございませぬ。ご苦勞様でした。

### 【委員】

今までの議論の中で、大分良くなっているなと思いました。今回、新たに記載したところで、気になる点があつたありました。

まず、15ページですが、「効果額の達成に向けて」というところで、前半は良いですが、後半の「今後は～」というところの内容が、少しずれているというか、弱いように思いました。私の考えとしては、早い時点で、状況の見極めと見直しが必要だと思えますので、効果額の達成に向けてというところで記載した方が良いと思えます。次期計画のやり方を考えていくと、状況の見極めや見直しというものを早くやるような方向に向くと思えますので、そういうところを入れた方が良いように感じました。

次に、21ページのところで、「取組みの推進に向けて」というところで、大きな問題ではないですが、「阻害要因など具体の課題を整理し」という記載は、表現を変えた方が良いと思えます。

それから、その後の計画期間中に取組みの方向性を明確にするという記載ですが、方向性というか、内容や言い方がぼけているような気がします。これは、「取組みの方法を明確にする」というような、言いきつた格好が良いと感じました。

最後の段落で、「取組みが進まなかつた要因や課題をしっかりと検証し、今後、どのような方法で実施していくか、取組みの方向性を明確にすること。」とありますが、方向性というものは漠然としていますので、取組みの方法を明確にするという記載にした方が良いと感じました。

### 【事務局】

御意見を踏まえて、修正させていただきます。

### 【委員】

概ね皆さんの御意見がそのまま反映され、見やすくなったと思えます。全体的な

ところでは、複数年に渡っての改革というものが、どういう意味を持つのか考えた方が良いと思います。日進月歩で世の中が変わっている中で、色々と改善していかなければならないものは、仕事をしていく中で、行政でも民間企業でも変えていくのは一緒だと思います。そこで、敢えて複数年に渡って改革を進めていくというのは、そこに芯がないといけないと思います。そうした際に、報告書では非常に分かりやすくなっていると思いました。

今後については次の議題にあると思いますので、議事1に関しては、全体的な内容はこれで良いと思います。以上です。

#### 【事務局】

ありがとうございました。

#### 【委員】

一点だけ言葉の使い方で気になるところがありました。23、24ページのところで、「評価基準を明確にすること」という中で、「アウトプット」と「アウトカム」という言葉が、この後の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の中でもあります。若干、一般的な言葉の使い方と違うかなと違和感がありました。

ここでは「アウトプット」を効果額あるいは、直接的な成果と捉えていますが、一般的には、アウトプットは行政が取り組んだ実施量で、行政として実施した量を言います。それによってもたらされた成果や効果を「アウトカム」と言いますので、そこをきちんと切り分けておかないといけないと思います。

行政として何を実施したか、それに対して、市民の視点あるいは地域の視点から見たときに、どんな効果があったのかということを中心にきちんと分けて考えることが、アウトカム思考の一番基本となりますので、効果に基づいて手段を見直していくときの手段の量を表すのが「アウトプット」ですので、そこは厳密に言葉を使った方が良いと思います。

それが、この後の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」のPDCAの回し方にも影響してくると思いますので、それだけは意見させていただきます。

#### 【事務局】

御指摘のとおり、「アウトプット」と「アウトカム」というところで、何を指しているのか、次の実行計画のところでも考え方がずれているということで、御意見をいただきましたので、御意見を踏まえて、文言を修正したいと思います。また、その部分について、この後の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」でも御意見をいただければと思います。

#### 【部会長】

どちらかと言えば「アウトプット」は実施した内容かもしれないですし、「アウトカム」はそれで得られた効果かと思いますので、改めて、次の計画と整合性を合

わせるということで調整し、検討していただければと思います。

#### 【委員】

資料1については前回のときも大体、私の方で申し述べたことはお話をさせていただいたので、私は、今回の案で良いと思います。

#### 【部会長】

報告書の方は、大変、分かりやすくまとめていると思います。今回いただいた、いくつかの御指摘は、事務局で精査し、分かりやすい内容に検討していただくということで、基本的には、この内容で了承するというところでよろしいでしょうか。

了承いただいたということで、以降は、事務局の方で修正をよろしく願います。

### イ はだの行政サービス改革基本方針実行計画（案）について

#### － 資料2に基づき説明 －

#### 【部会長】

今回はこちらの議題を重点的に行うということですので、よろしくお願いします。

前回まで検討していただいた「はだの行政サービス改革基本方針」を具体的に示した「はだの行政サービス改革基本方針実行計画案」ということで、これから作るに当たっての枠組みについて、この時点で忌憚のない御意見をたくさんいただいて、こうした枠組みや内容をさらに充実していけたらと思いますので、委員の皆様方の御意見や御質問等をよろしくお願いします。

#### 【委員】

まず1ページ目のところで変更点が書いてありますが、この1番と3番がとても良いと思いました。「柔軟に対応できる計画づくり」ですとか、「PDCAサイクルのスピード化」についても、資料の後半に1年あたりの自治体の動きに落とし込んで、どうPDCAサイクルを回していくか書かれていますので、この点は非常に良いと思います。

若干、「OODA（ウーダグループ）」のところは、言葉が躍っているような印象があります。あまり、こういった新しい言葉に飛びつかなくても良いように思います。PDCAサイクルをきちんと回していく、チェックやアクションをしっかりと1年単位で回していく、実装していくというのが、まずは大事だと思います。その点がきちんと落とし込まれていますのが良いと思います。

二点目は、2ページ目のところで、現計画からの変更点がまとめられていて分かりやすいと思いました。個別の事業計画を取組みとして位置付けるとありますが、

これはこれで一つの考え方だと思いますが、例えば、「仕事の改革」では、「はだのICT活用推進計画」と「秦野市職員定員適正化計画」の2つの計画で取組内容が構成されています。分かりやすいというメリットがありますが、逆にデメリットとしては、仕事の改革というものが、本当にこの2つの計画だけの取組みなのかという点です。ここでの改革は、かなりICTに寄った取組みを進めていくということで、本当にそういう方向性で良いのか、若干の検討が必要だと思います。

ICTの取組みに振るなら振るで、それは一つ面白いかなと思いますが、現在、検討中のICTの計画の中身をみると、それほど新しくないように思います。従来のICTの活用に留まっているような感じがします。

「はだの行政サービス改革基本方針」の中には、「スマートシティ」ですとか、「Society 5.0」がキーワードとして書かれています。そこまでの取組みになっていないように思います。今回の計画で、ICTに振るなら振るで、「スマートシティ」や「Society 5.0」のようなところを秦野市として本気で目指していくことを検討したうえで、位置付ける必要があると思います。

2ページ目の「目標設定と効果」というところで、「10の改革項目に指標や効果額を設定し、」とありますが、資料の後ろを見ると、改革項目ごとの指標の設定にはなっていないように思いました。もし指標を設定するのだとしたら、非常に重要だと思います。改革項目という上位のレベルでアウトカム指標を設定して、それに基づいて進行管理が出来れば、非常に良いと思います。現状では、効果額だけは設けることが書いてありますが、まだ政策レベルでのアウトカム指標は出来ていないのかなと思いますので、検討されると良いと思います。

全体的な話ですが、実行計画がもう少し具体的な内容が書かれてくると、はっきりしてくるかもしれませんが、現状で、この施策の柱の構成を見た限りでは、少し抽象的というか、今回の改革の大きな目玉ですとか、何が今までと変わっているのか分かりにくいと思いました。

例えば、基本方針の中で、社会情勢の変化の中で、コロナ時代の新たな日常に対応しなければならないという話やSDGsの話があつて、確かにこの2つは大きな社会情勢としてあると思いますが、それに対応する改革を位置付けていくのであれば、新しい方向性が出てくると思います。

社会情勢としては整理されているけれど、それが改革の具体的な中身として反映されているのか見えづらいように思いました。そうした検討を深めていくと、独自性ですとか、新規性というのが出てくるように思います。

### 【事務局】

御意見を踏まえて、内容を整理したいと思います。特に、改革項目の目標や指標の設定を政策レベルのアウトプットやアウトカムで設定するというのが、非常に重要だと御意見いただいたところですので、考えきれていない部分がありますので、検討させていただきます。

現状の取組内容に目新しい要素や目玉が分かりにくいという御意見についても、

新たな日常の実現ですとか、SDGsといった社会的な流れも踏まえたうえで、新しい方向性を分かるように計画をまとめたいと思います。

#### 【部会長】

委員の御指摘も踏まえると、「OODA（ウーダーループ）」という新しい言葉に飛びつくというようなことは、あまりしなくても良いように思いました。今までしてきたことをさらにバージョンアップさせる、内容を高めていくというのが良いと思います。

#### 【委員】

4ページ以降の取組内容についてですが、この中身について、中身はまだ抽象的な話でこれからだとすると、今ここでしっかりと決めていく必要があるのが、10の改革項目がこれで良いかということだと思います。

最終的には、歳出を見直すであったり、歳入を増やしていくというところに尽きると思います。効果額を出すということに関しては、おそらくそういうことかと思えます。そうした場合に、もう少し、個々の改革項目が連携しているというのが、分かりやすくなると良いと思います。

例えば、ICTの取組みがどのような効果を生み出していくかと言えば、歳出の見直しなんかもあると思いますし、別の項目で言うと、今あるものをどう縮小していくか、どう効率良くやっていくかという改革がある一方で、全く別の取組みをすることで、今までの既存のものを改革したり、金額を抑えていくという、そういった見方もあるのかなと思いました。

あるところで話を聞いたところでは、地域振興券を電子化しようという話があって、これはあくまでもその地域内でお金を回すだけであって、地域の中でお金を回すことを主眼に置いているそうですが、例えば、秦野では、首都圏から多くの登山客が訪れていますが、その登山客が地元にお金を落とすたくても、そういった投資場所がないというような話を聞きます。

そうした意見がある際に、地域振興券を電子化することによって、例えば、登山客に一口1,000円や5,000円なりの地域振興券の電子版を買っていただき、それを地域に落としてもらおうというような取組みを含む仕組みを作るなど、先ほどのICTの活用という場合に、今ある既存のものを置き換えていくというよりも、もっと根本的にICTを使って新たな取組みをすることで、既存の枠組みが、かなりがらっと変わって、大きな効果を生み出すというようなことも考えられると思います。

こうした部分をどのようにしっかりと計画を立てていくのかが大きな肝になってくると思いますので、ここはもう少し、念入りに計画を練っていただくのが良いと思います。

「OODA（ウーダーループ）」というのは、この資料で初めて見させていただきました。この流れができるると本当に素晴らしいなと思いましたが、実際には、これ

が実行できるのかというのは、3か月の実行期間の中で臨機応変に評価等々をやっ  
ていくという捉え方をしましたが、そういったものが、果たして出来るのかどうか  
というところは、検証が必要だと思います。これが出来れば、本当に素晴らしいこ  
とになってくるかと思しますので、ぜひ全庁を挙げてこうした取組みが出来ると素  
晴らしいと思いました。

ここでいう「OODA（ウーダーループ）」の概念を見させていただきましたけれ  
ど、仮説を立てて行動していく、その行動に対して、また観察をしていくという  
ところが、おそらく非常に大切な部分ではないかと思しますので、こうしたところが  
おろそかにならないような実行計画があると良いと思います。

### 【事務局】

先ほど地域振興券の電子化のお話があったと思いますが、財産管理課の方で所管  
しております、ふるさと納税の返礼品の中に、他の民間事業者から提供されている  
商品として、確か地域振興券として使えるもので電子化されたものがあったように  
記憶しています。先ほどの御意見のようなことが、本市においても実用化できるか  
については、もう少し勉強をさせていただければと思います。

そのようなICTを使った新しい取組みから新たな効果を生み出すという改革  
項目につきまして、また、改革項目の連携という部分の御意見につきましては、御  
意見を踏まえて、検討させていただきたいと思えます。

### 【委員】

資料を見させていただいて、常々、気になっているところでは、「行政サービスの  
質を高める」ですとか、「質の高い行政サービス」と書かれています。この質  
を高めるということは、どうしたら一番良いのか考えると、これはすぐに市民の意  
見を聞くということをする事だと思えます。

公共施設再配置に関しては、公共施設フォーラムを開いて、それぞれの意見を聞  
くというようなことをやりましたが、これは一つの取組みとして非常に良いことだ  
と思えますが、それ以外の様々な行政サービスにおいても、質の向上ですとか、必  
要なものからその優先順位をつけてやるとか、そのようなことを考えると、市民と  
の間での意見の違いですとか、そういったものがたくさん出てくるだろうと思いま  
す。そういうことをきちんとフォローするためには、市民との意見の調整ですとか、  
市民意見のフィードバックですとか、あるいは、アンケートで意見を聞くですとか、  
そういうことが必要になるだろうと思えます。

そうすると、そういうことを基本的な実行計画の中に織り込んでおく必要がある  
と思えます。思いつきでやるのではなく、始めから市民の意見を聞くというプロセ  
スを埋め込んでいくというようなことが必要だと思います。全体的な計画の中に、  
そういったことを示すと良いと思えます。

もう一つ、進行管理において、「OODA（ウーダーループ）」の話について委員の  
皆さんから、どうなのだろうかと御指摘があったところですが、私はこのような考

え方に触れたことがあると思い出しまして、本を漁って見たら、十数年前の本で、見える化ですとか、現場力というところで、このような考え方に触れたことがあります。

今のデジタル化と言われているところで、その一つに見える化というところにも繋がっていくと思いますが、この中で、P D C Aサイクルの話が載っています。このP D C Aサイクルには、一つのP D C Aサイクルだけでなく、「ダブルP D C A」という言い方がされていて、通常の「P l a n (計画)」、「D o (実行)」、「C h e c k (評価)」、「A c t i o n (改善)」という意味ともう一つ、「P r o b l e m F i n d i n g (問題点発見)」、「D i s p l a y (問題点の見える化)」、「C l e a r (問題点を取り除く、解決する)」、「A c t u a l l y I m p a c t (効果の検証)」という意味でのP D C Aがあって、これは二つを同時に使うということで、最初の大きな意味でのP D C Aの中の「D o (実行)」の中で、問題があったらそれを解決するというので、P D C Aの中でというわけではなく、この「D o (実行)」の中に含まれて検討するという意味で使われていて、これは「O O D A (ウーダーループ)」の考え方ですとか、やり方に非常に似ていると思います。

こうしたものは、現場の管理や様々なところでやっていて、小さなP D C Aを回して問題を見つけてやっていくというのは、「アンドン」という言葉があります。

現場で問題が起こったときは、「アンドン」というか警報を鳴らすことで、工場の場合にはラインを止めて問題を解決するために、全員が寄ってたかって、その解決策を見つけ出していくというやり方がありますが、この「アンドン」の考え方と、ここでいう「O O D A (ウーダーループ)」というものは、非常に似ていると思います。ですから、あまり横文字で書くというようなことでなく、考え方は、「アンドン」と非常に似ていますので、これをベースに話をすると、皆さんが納得するのではないかという気がします。少し調べていただいて、もう少し上手な表現ですとか、やり方を考えていただくと良いと思います。

「D o (実行)」の中に埋め込んで、迅速に問題を解決して、次のステップに渡すであったり、それを進めていくということで、検討していただきたいと思います。

### 【事務局】

まず、質を高めるというところで、そういった市民の方からの御意見ですとか、アンケートというようなプロセスを実行計画の中に折り込むと良いのではないかと、このところで、検討させていただきたいと思います。

また、「O O D A (ウーダーループ)」につきましても、先ほどから、委員の御意見が色々いただいているところで、言葉それ自体に馴染みがないということで、このところの考え方が説明で分かりやすくなるように検討したいと思います。

### 【委員】

御苦労されていると思う点となるほど、そういうことがあって方針と名前を変えたんだなと感じながら、資料を見させてもらいました。

まず、PDCAについて、前回も意見させていただきましたが、PDCAを回す際には、市役所の年度サイクルとの関係を考えないと上手くいかないと思います。前回の際は、半年ぐらいで、PDCAを1度回すイメージかと思いながら聞いていましたが、今回、資料の7ページを見ますと、1年をかけてPDCAを回すということであるとするならば、市役所のサイクルというのは、どうしても、やはり1年で回さざるを得ないかなと考えたときには、こうした形になるのだろうと思います。

PDCAサイクルの話に絡んできますが、1年は待てない場合、年度中で方向を変える意思決定をする必要があるならば、PDCAを半年で回していくこともないわけではないと思います。軽く回していくという方法はあると思います。その場合に、1年で回すにしても半年で回すにしても良いですが、最後の「Action (改善)」に入るときには、財政措置と絡めて欲しいと思います。お金が必要であれば補正予算を出したり、場合によっては専決を出すということがあり得ると思います。

あるいは、減額についてもはっきりと減額を見せるといったことをやっていくことは、おそらくどこもやっていないと思います。どこも決算対応になっていると思いますので、決算を待たずに「Action (改善)」を踏み出すということは、相当、組織に刺激を与えたいと思います。かなり刺激を与えて、この実のあるものにしていく価値があると思いますので、1年で回す、あるいは半年で回す、どちらにしても、ぜひ、「Action (改善)」のところでは財政とぶつけていく。そしてそれを議会や市民にも見せていくことが出来ると、大変良い効果が生まれると思います。

「OODA (ウーダーループ)」ですが、新しい概念を入れて、いつも私は言っていますが、空雑巾を絞るように同じことをやっても、もうこれ以上は絞れないわけで、新しい概念を入れて、何か次のことをやっていくということは、大変重要なことだと思っはいますが、先ほどの委員の皆さんからも御意見がありました。職員間に混乱を招かないように、上手くやらないといけないと思います。私の認識としては、これは、意思決定の手法の迅速化のテクニックやツールだと思います。役所の意思決定は、原則、1年に1回なのだと思います。1年に1回、議会を通じて予算での意思決定をして、後はそれを実行するだけということになりますが、そうすると、現場サイドで、「Do (実行)」の中で回していくという概念だとすると、分かると思います。

それを「OODA (ウーダーループ)」と言わないで、意思決定をして、それを報告して、見えるように、分かるようにするというのは、正に「見える化」だと思います。この言葉は、かれこれ十数年、使われ続けている概念ですので、これによろしいのかなと思いました。

そう思うのは、これまでの行財政改革の中で滞っていた項目がいくつもありますので、例えば、指定管理者制度の導入なんていうものも、PDCAが回っているのか回っていないのかよく分からない状態が続いてしまっています。そういったところでは、今までの手法と違うものを入れなければならないという課題があつて、何か手法を取り入れるということであれば良いと思います。そうでないとするならば、

別の手法の方が、落ち着きが良いと思わざるを得ません。

これは余談かもしれませんが、先般の新型コロナウイルス感染症のパンデミックで、4月から6月にかけて、どこの市役所も大混乱だったかと思います。おそらく1年程度かけて、ワクチンの大接種計画、このロジを担当する市役所というのも大変な話だと思います。私のイメージかもしれませんが、毎日が選挙を行っているようなものだと思います。今のスタッフで、今はそちらをやっていかなければならないというきに、あまり職員間に混乱を持ち込まない方が良いと思いました。

この実行計画の中に、「はだのICT活用推進計画」と「秦野市職員定員最適化計画」も入っていて、しかも、この3月あるいは5月に策定予定ということですので、一番申し上げたいことは、まず、ICTの方は見させていただきました、デジタルデバインドですとか様々なものが計画として入っているので、今やらなければならないことを集約化されたのだらうと思います。

そう思います、この新型コロナウイルス感染症のパンデミックを受けて、国の動きが変わってきています。マイナンバーカードやデジタル等の話もそうですし、経済成長のキーワードとして、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」というような話も出ています。ですから、ここに挙げられている内容というものは、これまでの延長線上で、特段どれが良くてこれが悪いという議論はないのですが、そういう全体の国の動きを見ながら進めないと無駄な投資をしかねないと思います。

神奈川県は、このパンデミックの中で出てきているのは、システムが各自自治体によって違うのは当然だという意見もあれば、2重、3重の投資になっているのではないかなど様々な意見が出ています。神奈川県は市町村連合でプラットフォームを作成している全国の中でも非常に珍しい県です。ぜひ、そのプラットフォームの活用ですとか、共同開発ですとか、そういう視点をこのICT活用推進計画の中に入れていかれた方が良いでしょう。

繰り返しになりますが、一つは、国の動きや経済成長といった動きがあって、もう一つは、市町村連携の動きがある、こういったところを計画に入れて、その結果として、これに取り組んでいくとこういう社会になりますというところを見せながら進めざるを得ないと思います。

この見せながらの話で、ここは私も良く分かっていませんが、ICTと言うと、スマホベースで全部やろうとするのか、それともパソコンベースなのか、これは、デジタルデバインドの話も含めて、どういったものでやっていくのか、市民に印象付けてイメージを作らないと、役所が勝手に取り組んでいるということになりかねないと思います。それにデジタルデバインドが加わってくると、面倒な話にならないか心配があります。

デジタルデバインドのところで、やはり高齢者対策というものは、柱を立てて取り組んで欲しいと、常々、思っていますので、高齢者対策を計画に入れておかなければいけないと思います。

「秦野市職員定員最適化計画」ですが、ほとんどの自治体において職員の定数条例を定めています、これが採用の上限となるものです。この言葉を今までも使っ

ていたのだと思いますが、この上限ですとか、基準職員数という概念は、混乱を招くような印象があります。これから使われるのでしたら、少し考えた方が良いでしょう。

定数条例上の定数は、本当の上限となるものです。人事課は、ストックとして少し職員数をキープしておいて、各課に対しては、配置定数で配るものです。これは、予算の配分・配当と同じです。全額予算を配当するわけではなくて、財務課はキープしながら配当していくわけです。同じく、配置定数ということで、そこで配置定数内で各部署の調整をやるようなやり方をします。

職員や市民が、この上限ですとか、基準という概念を入れられたときに、下限配置なのか、それとも足りないのかということが分かるような言葉遣いをしていかないと、混乱を招くと思います。上限や基準を超えて配置できるわけではないと言われてしまいますので、今の実績で示す方が良いでしょう。

そうした考えの中に、再任用職員や会計年度任用職員を入れて、トータルでお考えを進められる方が良いでしょう。そうした進め方は非常に良いでしょう。

歳出の見直しの中の、再任用職員の活用というところがありますが、これは再任用職員だけの話なのか、それとも、会計年度任用職員のことも含めてなのか、「秦野市職員定員最適化計画」とこの歳出の見直しとの連動もやっておかないと、ちぐはぐになる危険性があると感じました。

指定管理者制度については、ぜひ公民連携の推進の中でやっていただければ良いでしょう。

上下水道事業の公民連携の導入については、大変難しいと思います。いくつかの県で取り組みがありますし、他の国でも例がありますが、成功なのか、失敗なのか、様々な議論がなされているところです。少し時間をかけて丁寧にやられた方が良いでしょう。とりわけ秦野は、全国でも珍しい自前の水源を持ってやっておられる市だけに、おそらく、担当のセクションは、相当、気を遣っておられると思いますが、行財政のセクションにおいても、慎重に扱われるべき項目だと思います。

最後に、歳出の見直しですが、財務当局が出してきておられると思いますが、この歳出の見直し項目は、行財政計画との擦り合わせを少し丁寧にやった方が良いでしょう。再任用職員の活用では、本当に活用で良いか考えていただきたいと思います。先ほどあった、秦野市職員定員最適化計画に則ったであるとか、そういう項目の入れ方をしないといけないという印象を持ちました。

同じく、このペーパーレス化の推進というものも、「はだのICT活用推進計画」の中で出てきた結果は、歳出の見直しに反映させるという、これは当たり前のことですが、「はだのICT活用推進計画」との連動ですとか、そういう言い方をしない、2重、3重の作業になってしまうように思いました。

他に気になるところは、国民健康保険事業特別会計の繰出金の抑制というところで、これをどのように抑制するのかと思います。

このような歳出の見直しというのは、やらなければいけません。繰り返しになりますが、PDCAを回す、ICT化の計画を作る、あるいは、必ず予算でチェック

していくというものをやっていくことをおすすめるとともに、歳入や歳出の改革のところは、各個別計画との連動を強調させた方が良いと思います。

そうすると、「児童館の開館時間の短縮」という概念は出てこないと思います。短縮というのは短くすることですので、適正化という表現だと思います。児童館も朝の何時から、夕方の何時まで開館した方が良いのか、そういう議論をしなければいけないと思います。公の施設を9時から17時まで開けておくというのは、役所が勝手に決めたことで、住民が使いたい時間というわけではないので、それにどうやって合わせていくのか、その取組みとなるのが、指定管理による公民連携になります。そうであるならば、この児童館の開館時間の短縮というのは、非常に寂しい概念で、適正化という表現になると思います。そうした場合に、公務員が管理運営するのかですとか、近所の方をお願いをするのかですとか、様々なやり方があるはずで、そうした捉え方をしていかないと、お金は大して削れないのに、住民の不満だけが溜まっていくという状態になりかねないと思います。

### 【事務局】

進行管理についてPDCAサイクルの回し方ということで、事務局としては、来年度の予算計上に間に合うような形で、まず取組みの見直しをしていきたいというところが一つのポイントになると考えています。また、7月や8月に自己評価や内部評価を行うのも、国の補助金ですとか、県の補助金を使うのに、この時期に、まず、第一次の申請などを行いますので、そういった仕事をしながら、来年度の改善点等も考えてもらいたいというところがあります。

次に、ICTの部分については、昨年暮れに、県が主催する会議がありまして、その中に、自治体デジタルトランスフォーメーションの今後の取組みの第一弾の説明がありました。詳細の部分は、第二弾、第三弾という形で説明等がされるということですが、今年の秋には、デジタル庁の創設とともに、自治体の基本的なシステムが標準化という形に変わっていくという説明がありました。本市では、ホストコンピュータから、今度、オープンシステムに変わって、それが、標準化という流れになりますので、このような流れを踏まえ、ICTの個別事業についても、ローリングをしながら、そのときに合ったように変えていかなければならないという形で、情報システム課と最初の段階の打合せ等は終えておりますので、計画を策定した後も、5年間で固定ではない、次々に、変えられるものは変えていく計画ということで進めていきたいと考えています。

歳出の見直しのところでは、個別計画との連動をしっかりとやっていくことという御意見をいただきましたので、それを踏まえて考えていきたいと思います。

児童館の開館時間の短縮については、適正化ということで、「はだの行政サービス改革基本方針」という行政サービスの適正化など効率・効果的なものを考えていく中の考え方としては、こういった表現をあまり意識していなかったので、意識して表現を統一したいと思います。

意思決定方法の迅速化という御意見は、現場の方に混乱を持ち込まないようにと

ということでしたので、今回、P D C Aのスピード化というところを変えているところもありますので、それ以外のところについても、なるべく、担当課の負担にならないような形で、これから計画を考えたいと思います。

今回、様々な御意見をいただきましたので、そういった御意見いただいた点を踏まえて、修正していきたいと思います。

最後に、歳出の見直しにある、国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制ですが、これは、現在の第3次はだの行革推進プラン実行計画にもあるところです。一般会計からの繰出金を抑制する取組みとしては、レセプト点検の強化を行い、請求の適正化を図ることで効果が出るというところと、ジェネリック医薬品の使用促進による医療費の抑制ということで、全体的な医療費を抑えていく取組みとして、現在も進めているところです。こちらにつきましては、継続的に取組みを行っていくところで、これまでの委員の皆様からの御意見で、継続的に行っていくものを行財政改革の項目とするのはどうなのかという御意見はあったところですが、その一方で、効果額を引き続き求めていくという中では、安定的に重要度が高く取組みをしていく必要があるものとして、次期計画でも位置付けているところです。

#### 【委員】

他の委員の皆様と重複する部分があることを御了承いただきたいと思いますが、委員のお話を聞いて思ったところでは、縮充社会という大きな目指すゴールは、やはり大事にした方が良くと思います。

その一方で、今回は、新しい「OODA（ウーダループ）」という考え方が定義されていて、私もあまり詳しく論じられるほどの知見を持っていませんが、ここで初めて聞いて、P D C Aとの違いを私なりに勉強させていただいて、私の受け止め方としては、やはり計画に引きずられなくて、その都度、その情勢分析を踏まえて臨機応変に対応するというところが、最も大きな違いだろうと思います。

そうすると、量から質への転換を図るという題目は本当にそうだと思いますが、やはり、その調整過程の中で、様々なあつれきなど当然に出てくると思いますので、そういったところを調整するということが、これから非常に重要になってくると思います。どうやって調整するのかという中で、「担い手をつくる改革」が非常に重要になってくると思いますので、ここの具体的な仕掛けというものを、この実行計画の中で、やはりどこまで決められるのか、少なくとも、市民参加型で意見を取り入れるという調整機能をしっかり入れていくということが必要だろうと思います。

改革項目について、取組内容を紐づけしていますが、既定の計画に引っ張られるような形になってしまっていて、この個別計画が、きちんとそういった調整機能を持った計画であるとか、適時、修正するような機能がビルトインされているのかということをもう少し考えておく必要があると思います。

とりわけ、10の改革項目のうち、職員づくり、担い手をつくる、歳入・歳出のところは、縮充社会と密接に関係して、特に重要なところだと思います。何かを選択し、一方で、何かを諦めていくというところも、大変にシビアな決断が迫られて

いる部分であり、それを決めるのは人でありますので、そういった、人にまつわる調整機能が、個別計画にきちんと盛り込まれているのか、かつ、個別計画がないとすると、この実行計画にそれぞれの取組内容を位置付けると書かれておりますので、この調整機能をしっかり入れていくことが必要になると思います。

それから、この調整に関する部分で、「OODA（ウーダーループ）」にするかは別として、最終的に庁内でオーソライズするときに、こういったところで最終決定されていくのかもしっかりと考えておく必要があると思います。

つまり、既定計画で行うのか行わないのか、規定計画で行わないとしたら、どう変えていくのか、最終的に全庁的な合意形成をしなければならないと思いますが、それが、いわゆる、公共施設再配置計画のところでは庁内会議的なものになりますが、この全体計画を調整するような機能がしっかりと庁内に設けられているのか、今あるものを肩代わりするのか、ないのであれば、新たに設けるのか、そういったところを合わせて考えておかないと、中途半端に「OODA（ウーダーループ）」という言葉だけ独り走りすると、計画自体が空中分解してしまう懸念がありますので、そこが大きく気になりました。

#### 【部会長】

各委員から、改めて御意見があれば、また最後の方でいただきたいと思います。

私の方からも、気づいたことについて意見を述べさせていただきたいと思います。

まず3ページですが、全体の構成案ということで、基本方針があって、5つの改革の柱があるという、この基本方針までは、これまで委員の皆さんからも御意見をいただいて内容を確定しているということで共通の理解であると思います。

次に、10の各項目など取組内容ですが、構成案の注意書きのところを見ますと、取組内容として位置付けする個別事業実施計画の取組内容を見ながら、改革項目を調整する予定である書かれていて、これは、どういうことを考えているのか説明いただきたいと思います。取組内容を見て、改革項目を変更すると考えてよろしいでしょうか。

#### 【事務局】

改革項目の方向性としてはこういった形を考えていますが、取組内容によって、その各項目の文章を変えていきたいところです。

#### 【部会長】

今までの議論の中で、改革基本方針を定めた経緯を自分なりに理解すると、10の改革項目というものは、取組内容や個別の事業計画を睨みながらも、ここで、きちんと軸になるものを作っておかなければいけないと思います。いちいち取組みによってまた調整するとなると、基本方針は何なのか、目玉は何なのか、新しい社会に向けて何をやるのかというところを決めておかない限り、取組内容に左右されてしまうと、基本的な方向を全く決めていないことになると思います。

要するに、各課からあがってきた計画を少し修正してまとめて改革項目にしましたとしかならないので、改革方針を決めたように、これからの縮充社会について、財政運営も含めて、どう運営していくのか、経営するのかというところが重要なので、それらを踏まえて、本当に縮充社会に向けての課題を見据えて、次の計画で進めていかなければならないことを改革項目とする必要があると思います。

そういう意味では、徹底的に10の改革項目を考えるためには、各課の計画を踏まえ、今後のコロナ社会の次なるものも含めて、今後のこの秦野市の地域社会、あるいは、自治体運営のあり方を考えていく必要があります。そのためには、先ほどのお話でもありましたとおり、市民の声がとても大切だと思います。

そうすると、検討中の各計画やその取組内容をずらっと並べて、そこから何か引き出していくみたいにするのは、形が逆だと思います。縮充社会というものを忘れてるように思います。

この縮充社会については、人口減少・少子高齢社会における秦野市の地域経営に関する提言ということで、2019年に提言しており、どのような価値感が必要かもまとめていますので、それを踏まえて、改革基本方針も縮充社会を目指すと思っています。そうすると、5つの改革の柱、「仕事の改革」から「歳入・歳出面の改革」までは、これは縮充社会に結びつくような重点的な本当に目玉となるような理念や価値観がなければ、せっかく改革基本方針と名前を変えたのに、また元の従来型の事業を引き継ぐ形で、同じように進行管理をしていくもので終わってしまうと思います。

ですから、言いたいのは、この10の改革項目へ、縮充社会に向けた提言と改革基本方針の考え方をどうやって反映していくかを考えていく、そのときに、各課で作られている計画を入念に練りながら改革項目をしっかりと作っていくというのが、新たな改革基本方針の最も大事な視点だと思います。

そういう意味では、委員の皆さんが言われたことにもそう言ったことが含まれていると思いますが、ICTや職員づくりにしても、この各個別計画内容をずらっと並べていますが、この後、精査していくとは思いますが、我々や事務局と一緒に考えていった改革項目に対して、次なる縮充社会に向けた項目は何なのか、本当に議論していくことが必要です。そうして、各個別計画で重点的に取り組むべき計画事業というものを選択していく、そこが一番重要な点だと思います。

そういう意味では、ぜひ、もう一度、段階的に、提言や改革基本方針、あるいは、個別計画を踏まえながら、基本的な目玉として次なる社会の実現に向けての軸にするところを、しっかりと決めていく必要があると思います。

具体的には、先ほどから各委員の御意見にありますとおり、この「担い手をつくる改革」のところで、多様な主体との連携・協働が一番大事であり、重点的に取り組んでいくものだと思います。

しかし、そこにあるのは、多様な主体との連携・協働でもなくて、行政の広域連携や地域連携しか出ていないところです。ということは、この時点で、まだまだ議論が深められていないのではないかと思います。そこで、市民のニーズを各事業で

は必ずチェックしていく、深めていくという、そういったことがないといけないと思います。

そうしたことも含めて、ぜひ、検討中とされているところではありますが、軸になるものを、理念になるものを、縮充社会へ向けてというものを忘れずに、だから、この個別計画のここを重点的にやることによって、市民ニーズであり、より質の高いサービスの提供、あるいは、行政の質的な改善、職員づくりに向けてのつながり、そういったものが出来てくるというように詰めていかないと、いくら立派な進行管理をしても、委員から立派な意見が出ても、従来と変わらないことになってしまいます。

今回、私が感銘を受けたのは、実行計画を横書きにしたことです。これは、今までのやり方を変えたいという強い気持ちがあるからだと思います。これは、大きいことだと思います。この行革をサービス改革にしていくという、新たな時代に向けての課題を皆でこう考えていくと決めたわけですから、体を表す形で変えていくわけですから、従来型の延長でいく部分と、新たに発想を変えて取り組んでいく部分と、そこに本当に軸となるもの、目玉となるもの、次なる社会に向けた価値となるもの、そういったものを見つけていくということを、内容を吟味していただきたいと思います。

余談ですが、進行管理シートについては、A4で書くのはきつい印象があります。こだわっているのならばそれでも良いのかもしれませんが、例えば、この成果を書くときに、こうした細かい狭いスペースで書く方が良いのか、やはり、課題や成果を書いてもらうのであれば、十分にそれに見合うだけの記述欄にした方が良いということもありますので、基本的には、A4でも良いかもしれませんが、必要なものは、自由裁量でどんどん書いてもらって、やったことややらないこと、あるいは、その中で工夫したことや協働したこと、新たな発見で成果が出てきたことなどを自由に書いて良いと思いますので、両方で考えていただければと思います。

改めて、そうした縮充社会に向けての取組みを、ここでしっかりと今後の検討の中で深めていただきたいと思います。

### 【事務局】

先ほど委員の皆様から御意見のあった「OODA（ウーダーループ）」につきましては、ここで取り入れた趣旨は、今まで行政計画を作ると、その計画通りに進めていくことが原則で、それに囚われがちですが、それを途中で柔軟に見直して調整していく段階を入れていきたいということで、それぞれPDCAの合間合間に、こういった考え方を取り入れて、柔軟な考え方を職員自身も持って取り組んでいくということを、象徴的に、「OODA（ウーダーループ）」という言葉で表現しています。こういった形で表現するかは検討させていただきます。

個別計画との連携については、今までのICTに関する計画もそうですし、職員定員最適化計画、職員づくり基本方針実施計画、公共施設再配置計画もそうですが、外部の評価を全く受けていない計画でした。それをこの新しい行政サービス改革基

本方針においては、庁内では市長をトップにした「行財政経営最適化委員会」という中で示して意見を聞くことができるようになること、そのうえで、行財政調査会の委員の外部評価をいただくことができるようになることで、事務局としては、これは一石二鳥になるような計画のつくりになって、良い形になったと思っています。

この行政サービス改革基本方針という一つの大きい計画を作ることによって、これを含んだ他の個別計画も全て外部評価を行い、PDCAを回していけるということで、全体の計画の中で、柔軟に見直しを行いながら、調整していきたいと考えております。

それから、「担い手をつくる改革」のところですが、まず大きいところでは、現計画の積み残しとして、指定管理者制度の導入に向けて取り組んでいくことがありますので、公共施設再配置計画にも位置付けながら、全庁的に、重点的に取り組んでいくところです。

多様な主体との連携という部分では、取組みとして出している部分が非常に少ない現状がありますが、その中で、地域との連携というところでは、市民の提案型事業、あるいは、行政提案型事業ということで、それぞれお互いに共同事業を提案しながら進めていくスキームは数年前から出来ています。また、前回も御説明しています、地区担当職員ということで、地域支援コーディネーターというような役職を置いていくことを、総合計画において、地区まちづくり計画というものを地区ごとに作っていますので、この計画について、地域支援コーディネーターを中心に進めていくということで、市民協働で総合計画実施自体を進めていこうという、新しい取組みも始まるということです。

そうしたところも、PDCAを回しながら、新しい取組みとして、そのうち計画に取り組めるものが出てくれば、柔軟に取り込んでいきたいと考えています。

## ウ その他

### 【委員】

「担い手をつくる改革」については、現状で効果額の設定がアウトカム指標となっているため、コストカットするための改革という印象が強いですが、担い手づくりを行っていくことが重要ですので、どういう担い手が育ったか、何を目指すのか議論して目標設定を行う必要があります。現状では、取組内容をただくっつけているだけの計画のように感じますので、目標や目指す姿を大事にした計画にしていきたいと思います。

### 【事務局】

御意見を踏まえながら、検討させていただきます。

**【部会長】**

せっかくですので、他の委員からも何か一言いただければと思います。

**【委員】**

一番に思ったのは、改革の手段と目的を履き違えては駄目だということです。手段と目的がしっかりと分かっているならば、次の計画の進行管理シートで言えば、上段に何を成果にしていくのか書くことで、各年度の計画が変わっても、最終的な成果が一目瞭然になりますので、市民の方にも分かりやすいと思います。毎年度にPDCAを行い、別のやり方があればそれを次年度の計画に反映するなど見直しの機会があることで、毎年の計画がいかようにもなると思います。そこで、大事になってくるのが、進行管理シートの上段になるとと思いますので、しっかりと検討していただければと思います。

**【事務局】**

進行管理シートについても、先ほど御意見いただいているところですので、どういった形が分かりやすいか検討したいと思います。その際には、進行管理シートの上段の成果という部分の考え方を大事にしたいと思います。

**【委員】**

進行管理において、「OODA（ウーダグループ）」の考え方が計画を臨機応変に柔軟に変えていくというところで、エッセンスとして大事だと思いますが、方針が毎年度コロコロ変わっていくというのも効果的ではないように思いますので、中間年次で見直すということを進行管理に組み込むというのが大事だと思います。定量目標のアウトカムも大事ですが、「担い手をつくる改革」ではそういった目標が立てづらい中で、前回も意見させていただいたところですが、「シビックプライド」が大事だと思います。これは、秦野愛や郷土愛に留まらず、責任感を持って地域に主体的に関わっていくことを言います。そういった人がどのくらい増えたかというところで目標設定をすることもできると思います。これからの人口減少社会において、長い目でみても「担い手をつくる改革」は非常に大事だと思いますので、複眼的に考えていくことが必要だと思います。

**【委員】**

先ほどの意見のとおりですので、特にございませぬ。

**【委員】**

同じく特にはございませぬ。

**【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なります。

御協力ありがとうございました。また次回もよろしく願いいたします。

— 閉会 —