

## 令和2年度第6回行革推進専門部会 会議概要

1	開催日時	令和3年3月16日(火) 午後3時00分から午後5時20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、同課担当2名	
4	議題	(1) はだの行政サービス改革基本方針(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	
5	配付資料	・次第 ・資料1 はだの行政サービス改革基本方針案の答申(案)について ・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	

### 6 会議概要(要点筆記)

#### (1) 開会

##### 【事務局】

令和2年度第6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。本日は、御多用のところ、御出席をいただき、ありがとうございます。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、前回と同様に新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するため、オンラインでの会議開催となります。

それでは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。

なお、今回の会議の開催で、今年度は最後となります。また、任期が満了になりますので、最後に、委員の皆様から一言ずつ御挨拶をいただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは部会長の方に御挨拶をいただきまして、進行の方はどうぞよろしくお願ひいたします。

##### 【部会長】

皆さんこんにちは。改めまして、今日はよろしくお願ひいたします。

それでは部会を進めていきたいと思いをします。

## (2) 議事

### ア はだの行政サービス改革基本方針案の答申（案）について

#### 【部会長】

資料1の案を御覧いただきたいと思いをします。私の名前でまとめていますので、私から説明させていただきます。

#### － 資料1に基づき説明 －

#### 【部会長】

それでは、各委員から、御意見や御指摘がございましたらお願いします。

#### 【委員】

特にはございません。言うべきところをまとめていただいたかと思いをします。1点だけ気になったところがございまして、2ページ目の「職員の意識強化について」というところが、この表現で良いのかと気になりました。職員に対しての意識の改革や組織の改革まで踏み込んだ内容を書かれていると思いをしますが、代案を思いついてはいないのですが、意識改革や組織改革というものを含んだ表現が良いのではないかと感じました。

#### 【部会長】

時間を置いて代案などありましたら、また御意見いただければと思いをします。

#### 【委員】

良くまとまっているかと思いをしますが、3のところ、「常に分かりやすい説明と情報提供を行い、」と書かれていますが、分かりやすい説明と情報提供は同義に近いかと思いをしましたので、そこだけが気になりました。

#### 【部会長】

事務局と検討させていただきます。

#### 【委員】

1点だけ、2ページ目の2のところですが、まずタイトルが、「行政サービス改革に向けた職員の意識強化について」と書かれていますが、行政サービス改革は、手段であって目的ではないと思いをします。ですので、ここで、「向けた」と前に係る言葉というのではなくて、ここでは、おそらく、「縮充社会」や「質の向上」というところが目的だと思います。そのための行財政改革やサービス改革だと思います

ので、目的に係る言葉をしっかりと掲げた方が良いと思います。

それから、2の部分は、先ほどの基本方針で言うところの「職員づくりの改革」に係る部分だと思います。そういう意味で、全体を眺めたときに、「担い手をつくる改革」に該当する部分がないようですので、例えば、この2の部分を職員だけでなく、担い手をつくる部分を、市民向けのメッセージをここに入れた方が良いと思います。例えば、縮充社会を実現するために必要な意識啓発や啓蒙というようなニュアンスで、職員向けのメッセージと市民向けのメッセージを盛り込むと更に良いと思います。ここでは、何か市民だけ置いていかれて、市民参画と言う割には、市民へのメッセージが少し弱いかなという印象がありました。

**【部会長】**

御意見を踏まえて修正したいと思います。他に御意見はありますか。

**【委員】**

私は、特に意見はありません。

**【委員】**

特段ないのですが、特に、2の部分が気になりました。先ほど委員からも御意見がありましたが、「意識強化」という表現が気になりました。むしろ、職員も市民も皆で、縮充社会をどう捉えるか、この意識、考え方、あるいは行動、これらを変えていくことが重要だということ表現した方が良いと思います。

**【部会長】**

縮充社会に向けた職員の意識を変えていくことや強化していくといった表現かと思います。いただいた御意見を集約して、表現を修正したいと思います。

事務局はいかがでしょうか。

**【事務局】**

いただいた御意見を踏まえまして、部会長と調整をさせていただいて、最終的な答申としてまとめさせていただきます。

**【委員】**

1点よろしいでしょうか。いまのお話を聞きながら思いましたが、4の項目に書かれている内容が、縮充社会に関するような一番の目的であり、目標に関することだと思いましたので、これを最初に書いた方が良いでしょう。

さらに、4の項目で協働について触れられていますが、今回の計画では、市民協働を重視しているのは、一つの特徴だと思いますので、そこは独立させた方が良いでしょう。

こうした形になると、基本方針や実行計画とも整合して納まると思います。

【部会長】

そうすると、全体が5つの項目になります。

縮充社会から始まって、行政サービスの質の改革、縮充社会に向けての意識の向上、進行管理のあり方、市民協働へという組み立てとなります。

【委員】

協働についてもう少し前に書かれている方が良い気がします。進行管理のあり方が書かれているところの最後にも市民と一緒に進行管理していくという、協働のニュアンスが入っていると思いますので、それよりも前に協働について書かれている方が良い気がします。

【部会長】

協働については、何番目に書かれている方が良いでしょうか。

【委員】

私は、2番目か3番目に書かれている方が良いと思います。

【部会長】

いただいた御意見を検討させていただいて、事務局と相談しながら、まとめていきたいと思います。

【委員】

お願いします。

【部会長】

その他はいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、いただいた御意見を踏まえて、事務局と、最終案をまとめさせていただきますが、事務局と私の方でまとめるということで一任させていただいてよろしいでしょうか。

それでは、一任していただくということで、いただいた意見を踏まえ、基本方針案の答申を作成していきたいと思います。

## 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】

実行計画案について、これまで審議いただいた内容等を踏まえて、さらに、精度

を上げて計画の内容をまとめていただいたと思います。各委員から、御意見や御指摘がございましたらお願いしたいと思います。

### 【委員】

体系図等ビジュアル的にまとめていただきよろしいかと思いましたが、少し細かいところで、例えば、1ページの項目番号と、それから項目名ともうちょっとスペース空けた方が良くと思います。項番と項目名が同じように見えてしまうので気になります。

もう1点、細かいところで、5ページの計画の体系図ですが、大変良く出来ていると思いますが、5つの改革の柱の基本方針のところ、「それぞれの改革を掛け合わせて、相乗効果を図ります。」と下にコメントがあります。これは、書いてあることは分かりますが、具体的に、何をイメージするのか、少し分かりづらいところと、この5つの改革の柱の間に、掛け合わせるという意味で、「×」を入れています。これが、イメージが掴めないと思いました。もう少し、別の表現を使用した方が良くと思います。さらに、個別事業実行計画のところ、上の3つはそれぞれ計画があるので良いのですが、「実行計画」というところは、実行計画とだけ書いてあるところを、後で修正するというのでしょうか。この実行計画とだけあるのは、理解が難しいと感じました。

それから、7ページの「仕事の改革」のアウトカム指標のところ、前回もお伝えしたかもしれませんが、業務改善を実感する職員割合が50%以上というのは、主観的なものをアウトカムとして捉えることはありますが、業務改革を実感することによって、行政経営課からアンケートが来たら、職員は、「実感する」と答えてしまうのではないかと思います。そうすると、50%が低すぎるのかとも思いますが、この指標は少し上手ではないなという印象があります。

「職員づくりの改革」は、アウトカム指標が具体的で良いと思います。

11ページの「担い手をつくる改革」は、特にアウトカム指標の捉え方が難しいと思いますが、例えば、市民活動サポートセンターのあり方の検討ということで、施設を利用する団体数を目標としていますが、現在34団体あって、2年で1団体ずつ増やしていくことを目標として捉えていこうということですが、目標が低いように感じます。

同じように、関係人口の取組みについては、2年で3倍、4倍と件数を増やしていくことを目標としていますが、件数を捉えていくことで良いのかと思います。アウトカム指標にするというのは、少し厳しいように思います。もう少し、例えば、具体的に、協働事例を何年までにいくつにするなど、そういうアウトカム指標を設けないと少し厳しいかなという印象を受けました。

先ほどの説明の中で、生涯学習における担い手づくりの話がありましたが、かなり近い線ではありますが、間違えると、違う方向へ行くような気がしています。そこが取組概要のところ、あやふやというか、掴みどころがない状況になっているのかなと思いました。

「歳入・歳出面の改革」については、特段ございません。  
私からは以上です。大変お疲れ様でした。

#### 【事務局】

御指摘いただいたところの成果指標のところについては、もう少し、検討させていただきたいと思います。

それから、地域づくりを担う人材育成の推進の取組みについては、違う方向性にならないようにと御意見いただきましたので、こちらの取組みは、現在も所管課と調整させていただいているところで、引き続き、調整したいと思います。

市民活動サポートセンターのあり方の検討については、目標設定が高く出来るか調整させていただきたいと思います。

#### 【委員】

大変難しいところですが、私が思ったところでは、昨年度から社会教育士という資格が出来ましたが、これはまちづくりの担い手を狙ったもので、この社会教育士をどのように活用していくかというのが、これからの課題だと思います。市民参加手法の活用や市民活動サポートセンターのあり方の検討の中で、生涯学習課さんの方へ投げかけてもらうと、社会教育士の活用という取組みを加えていただくと、何か方向性が見えてくるかと思っています。

#### 【部会長】

成果指標の検討については、更に検討を深めていただければと思いますので、よろしくをお願いします。

#### 【委員】

まず1つめに質問ですが、「職員づくりの改革」というのは、前回お示したところから取組みの数が減っていると思いますが、「人」と「組織」の2つに改革項目を分けていたところが、削ってしまっているのはどうしてなのかと思います。はだの行政サービス改革基本方針でも2本柱になっているので、整合性が取れないのではないかと思います。

それから、先ほど委員から御意見のあった5ページの「改革の柱」のところの「×」の表記ですが、「×」を削って文章表現にするというように、別の表現に変えた方が良いと思います。

7ページの業務のペーパーレス化の推進の取組みについて、主な取組みの中で、ペーパーレス会議の推進がありますが、インフラ的なところが進んでいないと上手くいかないところと、会議を運営する人の能力というものも関連して、全てパソコンやタブレットで会議を行うことにすると、会議そのものの議論が深まらないように感じましたので、そこは上手く考えているのか懸念があります。

それから、9ページの「職員づくりの改革」の中で4項目だけありますが、例を

見ていると、職員づくりの改革という割には、改革というほどの取組内容がないように感じます。

この「職員づくりの改革」については、前から、目標管理型の人事評価制度の導入が、ある意味、途中でリセットされているようなところがありますので、もう少し考えないといけないと思います。

「職員づくりの改革」の中心になっているのは、全て、いわゆる組織として教育を与えるような取組みで、自学といいますか、自己啓発というものも、職員づくりを担う柱の一つだと思いますが、自主的な様々な取組みを推進するという部分は、この計画では弱いと思います。

一部は関連する取組みもありますが、例えば、「2-1-4 知識・スキル向上の機会づくり」のところで、「主体的に学ぶことができる機会の充実」とありますが、内容は分からないのですが、おそらく、自己啓発や自己学習の取組みかと思います。そこで、個人が自分の好きなものを学ぶ、啓発するという形にしないと、市の方からこれをやりなさいと押し付け的になると、本人のやる気が出ないと思います。それがもう少し必要だと思います。

さらに、大学で学ぶこともあると思いますが、個人が望めば、海外留学させるような仕組みがあると、もう少しやる気が出てきて、新しいことにチャレンジできるのではないかと思います。

それから、11ページで、先ほどの委員からの御意見もありました、市民活動サポートセンターのあり方の検討ということで、まさにあり方の検討が必要なのだと思います。ここでの目標に施設利用団体数とありますが、何を目的に団体登録し、施設を利用しているのかと考えると、コピー機が安く使えたりするので、団体登録したという団体もあると思います。そうした目的からも、施設のあり方をもっと考える必要があると思いますので、そうすると、もう少し、違う目標設定があるのではないかと思います。私からは以上です。

#### 【事務局】

5ページのところで、先ほど委員から御意見をいただいて回答していなかったものですが、5つの改革の柱の「×」という表現と「相乗効果」という表現が分かりにくいと御指摘を受けましたので、修正させていただきたいと思います。

この相乗効果と書かせていただいた意図としましては、特に「仕事の改革」と「職員づくりの改革」というところにおいては、今回、特に、はだのICT活用推進計画と職員づくり基本方針実施計画と連携して、この3つの計画が一体となって行っていくことを示しているところで、また、公共施設再配置計画につきましても、今までは公共施設再配置計画として行っていたところを、今回、特に強く実行計画の中で行っていききたいということで、連携という要素を表したかったところです。この部分につきましては、少し表現を考えさせていただきます。

7ページのペーパーレス会議の推進の取組みについては、管理職員がタブレットのパソコンに切り替わっている状況ですので、まずは、管理職員について、庁内会

議の場で、資料を紙で印刷して配布していたところを、タブレットを利用してデータで見えていただく形で取組みを進めていくことと、全庁的に職員がデスクトップ型のパソコンを使っていますので、これが携帯できる端末へ切り替わる予定ですので、全庁的に職員が、庁内での打合せや会議、外出時に、端末を持ち歩くことによって、今までは資料が紙だったところをペーパーレス化していくことができます。また、打合せの際に、持参した資料だけでしか説明できなかったところが、モバイル端末を持ち歩くことによって、その場で様々な資料の情報共有ができ、打合せを推進できるということもありますので、最終的には、全体的なペーパーレスの取組みを進めていきたいと考えております。

9ページの「職員づくりの改革」につきましては、はだの行政サービス改革基本方針で、職員という部分と職場づくりの2つを書かせていただいたところですが、この基本方針を、職員づくり基本方針実施計画の体系と比べた際に、2本で分けることをせずに1本として、組織と職員づくりというところで、1つの取組みとして位置付ける方が、実行計画に取り込むに当たって良いと考えまして、前回は、多くの項目を掲載させていただいたところではありますが、大きく4つの取組内容を掲載しております。

前回、行動の変革や意識の改革が非常に重要だと委員から御意見いただいておりますので、そうした取組みを中心として進めていきたいと考えております。

先ほど委員に言われました、主体的に学ぶことができる機会の充実という取組みについては、委員のおっしゃるとおり、自己啓発や既に活動をしている職員の活動に対して支援を行っていく取組みを推進するものです。

現在も、自己啓発や自主的な活動に対して、補助という形での支援制度がありますが、さらに、補助や支援の範囲を拡大し、職員の自ら学ぶ機会や意欲を向上させるような取組みを進めていく予定です。

11ページの市民活動サポートセンターのあり方の検討というところは、先ほど委員がおっしゃったとおり、例えば、コピー機が安く使えるなど、こうした活動の場があることによって、なるべくお金がかからずできるということと、活動できる場があることによって、活動団体が増えることや活動が広がるということがあると思いますので、そういった意味で、施設のあり方を検討していく取組みです。指標は施設利用団体数としまして、現在は、保健福祉センター内に市民活動サポートセンターがありますが、場所的などころもあって利用団体数が伸びていかないということもありますので、そうしたところも含め、活動で利用しやすい形を整えていくことを検討する取組みを進めていきたいと考えております。

## 【委員】

まず、1ページの推進体制のところ、前回も基本方針と実行計画が、各課の個別計画とどのような位置関係であるべきか議論があったと思います。同列ではなく、個別計画をコントロールするように、上位に位置するようなところに位置付けた方が良いという意見があったかと思います。それが、今回、反映されていて良かった

と思います。前回の意見の繰り返しになってしまうかもしれませんが、これまでの行財政改革の流れからすると、今回、個別計画をそのまま基本的には反映する形になっていると思いますが、この実行計画では、3ページで書かれているところのE B P Mの推進という要素もありますので、何故この取組みが実行計画に掲載されているのかということは、明確な意識というものは持っておいた方が良いでしょう。

過去の議論や行財政改革の評価なども振り返ってみますと、やはり、この実行計画で掲げるべきものは、幾時にも渡って継続的に行われている内容ですとか、あるいは、予算規模が大きいものですとか、中々進展が見られない事業というようなものが、毎回、会議で問題だと議論があったと思いますので、個別計画にあるものをそのまま反映するというよりも、そういったものを、これからしっかりとチェックしていくために、この基本方針や実行計画で掲げ、行財政調査会で外部評価していくといったことをアナウンスする役割があると思いますので、この基本方針では、そのコントロールタワーとしての役割を果たすべきだと思います。

2ページの図としてはこれで良いと思いますが、言葉としては、連携という表現に留まってしまっているのもう少し、この実行計画あるいは基本方針が、コントロールタワーとして個別事業実行計画にある事業も含めて、チェックしていくことが分かる表現にした方が良いでしょう。

それから、4ページの進行管理で、内部評価が8月に行われ、それをもって、9月に外部評価を行うことが可能かどうか気になります。この図だけを見ると、とてもタイトなスケジュールに思いましたので、年度が始まって、外部評価である9月で、ある程度、結果をきちんと出していくところまでのフローが整理されているのであれば問題ありませんが、8月の内部評価が出るまで待って、9月に外部評価を1回で行うのは、スケジュール的に厳しい印象があります。

7ページ以降の各柱と取組みについては、最後は、なるほどというところもあると思いますし、些末であったり、細かすぎる気もします。一番大事なものは、アウトカムというところで、これまでも議論がありましたが、少し分かりづらいのは、結局、これは、誰に対する基本方針であり、実行計画であるのかということで、言い換えると、受益者である市民にとって、どんなメリットがあるのかというところの打ち出しが、あまり出来ていないように思います。質的向上や縮充社会というものを計画でうたっていますが、市民にとって、どういう社会なのかというところが、アウトカム指標として出ていないように感じます。

いずれも内部的に、行政側の視点に立ったときに、これだけのものがあるという捉え方になっているので、それはそれで、一面としてはあると思いますが、もう少し、受益者である市民にとって、どういうメリットがあるか、具体的には何かあるわけではないのですが、そうしたものを盛り込んでいけると、より良いのではないかと思います。

最後に、7ページのICTの活用によって仕事の質を高めるということですが、例えば、アウトプットでよく分からないのは、R P A導入による業務削減時間数は、年間総職員の総計で、7,350時間ということでしょうか。年間か月間か明記しない

と分からないと思います。

月間だとすると、例えば、職員1,000人で、1人1か月7時間の残業時間を削減出来るだとするとインパクトがありますが、年間で7,350時間の削減とすると、職員数で割り返すと、非常に小さなものになってしまいます。そのあたりを正確に伝えた方が良いと思いますし、残業時間が減ることによって、生産性が上がる、生産性が上がったことが市民にとってどういった形でメリットとして返ってくるのか、リターンがあるのかということを考えて、打ち出していく必要があると思います。

最後に、8ページの活動指標の電子申請の手続数で、実数ベースで書かれていますが、全体量が分からないので、例えば500手続数と言われても、それが多いか少ないのか判断できないので、全体の事務事業の中での手続数を示したうえで、その何割を電子申請手続きとするならば、説得力が増すと思います。この指標だと、良いのか悪いのか分からないというのが、私の印象でした。

### 【事務局】

まず、1ページの位置付けと計画の個別事業実行計画のところは、前回、御意見いただいて修正したところです。

2ページの推進体制につきましては、連携という表現は、はだの行政サービス改革基本方針にも書かせていただきましたが、事業をチェックしていくというようなコントロール機能の強化について表現した方がいと御意見いただきましたので、検討したいと思います。

4ページの進行管理の部分については、外部評価の時期が9月ということで、内部評価を8月にやりますので、あまりその時間もない中で、どう進めるかということをお意見としていただきました。まず、8月については、現在も市長が参加する全庁的な部単位のヒアリングなども実施されていますので、そういった中で、行革プランの中に載っているような重要な項目について、市長から、様々なチェックもありますので、そこで、内部評価が出来ると考えています。また、9月の議会前ではありますが、部長会議などの開催予定もありますので、その場をお借りして、庁内の内部評価を行う行財政経営最適化委員会の開催は出来ると考えます。

ただし、外部評価まで1か月程度しかないので、9月には議会もありますので、場合によっては、10月に差し掛かる部分もあるかもしれませんが、9月に行くか、10月とするかについては、考え直して、無理のないスケジュールで設定をしたいと考えます。

7ページのRPA導入による業務削減時間数については、RPAを導入する業務を5年間で14業務考えておきまして、5年間の年間累計の削減時間数としています。5年間の累計で7,350時間とするのは、RPAを導入するに当たっては、電子化されたデータがあることが前提となりますので、まだまだ本市の申請手続きは、紙が多いところで、そうしたところを電子化して、その先に、入力自動化としてRPAを導入し、活用していくことがあります。今回の実行計画期間中の5年間では、RPAを導入していく業務もありながら、紙であるところの部分の電子化して

いく取組みを並行して進めていく形になると考えています。ですので、RPAの導入による削減時間数としましては、それほど多くはないのですが、この後、5年間で電子化を進めた先におきましては、業務の大きな削減ということに繋がっていくと考えます。

8ページの電子申請の手続数ですが、こちらも御意見を踏まえて検討させていただきます。

### 【委員】

先ほど委員からも御意見ありましたが、やはり、実行計画を立てて、その取組みの結果を享受するのが市民であるべきで、これは、計画案1ページの都市像として、「水とみどりに生まれ誰もが輝く暮らしよい都市」とあります。実行計画の各項目の中で、どういう風に市役所が変わって、市民にとって暮らしよい都市になったのかというのが、細かいところが全てあるととても良いと思いますが、大まかでも、少し記載があると良いと思います。

その中で、行政の話なのか、政治の話なのか分かりませんが、秦野市はこの先、どういう方向性を持って、縮充社会の中で人口減を抑えていくのか、あるいは、若年世帯を取り込んでいくのかということの方針を立てるのがあると思いますが、そういったところがなかなか反映しにくいかと思いつつ、あった方が計画とすると面白いと思います。

それから、やはり気になったのが、「担い手をつくる改革」のところですが、どうしても、官民連携というところで、指定管理者制度の取組みが中心となっています。本来であれば、市民の方が、自らの街を自分で創っていく、そうした市民を醸成していくというのが重要ですが、これがどの取組みにあるのかと思います。

市民活動団体として、まず一番は自治会だと思います。ですが、自治会の参加率が減っていて、子供会もない、地域のコミュニティ意識も薄れてきていることがあります。そうすると、将来は、そうした団体がなくても住みやすい街になるのか、それとも、やはりそれはないと住みにくいのか、そうした方向性が分かりやすいと良いと思います。

私個人で言うと、そうしたコミュニティは必要ですし、特に今後、起こり得る災害時に、助けあえる場というのがあるのは、市民が住みやすいと実感できる1つの場面かと思います。そこが、今後、どのように変容していくのか、変容をどのようにコントロールしていくのかということもあると思います。

その他は、委員の皆様の御意見のとおりです。

### 【部会長】

市民へ向けた部分が弱いのではないかという御指摘ですが、事務局はいかがでしょうか。

## 【事務局】

委員からの御意見のとおり、市民に対して、この行政サービス改革を進めていくところの視点が実行計画の部分でアウトカムも含め、弱くなってしまっているところがありましたので、市民に対して、どういった効果やメリットがあるのかという部分を表現できないか検討したいと思います。

「担い手をつくる改革」というところでは、これまでも御意見いただいていたところで、自治会の加入者数も減っていく中で、特に、市としては、自治会にお願いしていた部分が多いので、自治会以外のところで、様々な活動が実質的に盛んになっていくような視点での「担い手をつくる改革」というものを今回の取組みとして考えていきたいと考えています。

## 【委員】

現状の取りまとめとしては、概ねこれで良いかと思います。今後に向けた課題と言いますか、参考という感じで承知していただければと思います。

1点目が、3ページと4ページのPDCAサイクルについてですが、良くまとめていらっしゃると思いますが、「D oを意識したPDCAサイクル」ということで、これは良いことだと思います。「D oに重点を置く」というのは、どういうことかと言うと、計画が固定的なものではなく、実行し、評価をして、計画もどんどん見直していくというところに重点を置くということで、今回は、計画の中で様々な新しいチャレンジもありますので、まずやってみようという要素が強いと思いますから、従来の最初に立てた計画をずっと追いかけていくだけでなく、やってみて、違うな、もっと良いことがあるなと思ったら、どんどん変えていくこと。アクションであったり、変えていくという観点が、併せて重視されると良いと思います。

4ページの1年のサイクルですが、1年のサイクルに落とし込んだのは、非常に良いことだと思いますが、他の委員からも御意見のあったとおり、チェックが、7月から9月で、D oが4月から6月という整理がされていますが、実際は、上に書いてあるD oの4月から翌3月までだと思います。1年間、実行してみて、翌年に、それをチェックしていくというサイクルに入ると思います。そうすると、4月から6月までのD oの部分はいらぬように感じます。前年度のチェックは、4月から行われると思われ、当該年度の取組みも4月から始まります。ですので、D oというのは、前年度の取組みで、チェックというのは、次年度のチェックという関係になるかと思います。そう考えると、4月から9月までの期間で、自己評価、内部評価、外部評価と進んでいくとすると、時間的にも、もう少し、ゆとりを持って動けるのではないかと思います。

それから、6ページのSDG sのところですが、ここで書かれているのは、本当に第一歩と言いますか、SDG sのゴールとの関係性だけを整理したもので、整理したから何が変わるのかと言うと、何も変わらないと思いますし、整理したというところで留まっています。SDG sの観点から全体の取組みを見直したときに、こういうところが足りない、あるいは、ここが強みだというような分析をして、その

場合に、SDGsの観点から、より持続可能性が高い取組みに見直していくということが、SDGsに配慮しているということになると思いますので、本当は、もう少し、ここから分析をして、計画に反映していくと良いと思いました。

それから、7ページ以降ですが、前回も申し上げた気がしますが、活動指標、アウトプットというのは、基本的には、取組単位で考えていくものだという気がします。極端に言えば、取組内容ごとにアウトカムも考えていくと良いと思います。

ここに書かれているアウトカムは、全ての取組みを網羅するものでなく、取組み内容の特定なものに対するアウトカムが全体として設定されているように思います。今後は、取組内容ごとに、中間アウトカムのものが設定されて、それらを全て総括した最終アウトカムが柱の単位で設定されるのだと思います。そうした体系が出来ると良いと思います。

逆に言うと、柱の単位でアウトプットを設定するのは、あまり必要ではないのかなと思います。アウトカムを達成するために、どの手段が効果的で、どの手段が効果的でなかったかという手段の見直しや組み換えが必要で、アウトプットというものは、個々の取組単位で考えれば良いと思います。

#### 【事務局】

3ページのPDCAのところの、特に「D o」のところ、見直して変えていくことを強く表現した方が良いという御意見だったかと思っておりますので、表現については、検討したいと思っております。

アウトプット、アウトカムの考え方について、計画で示しているところは、「仕事の改革」、「職員づくりの改革」、「公共施設の改革」につきましては、それぞれの個別事業実行計画がございます。そちらにも活動指標というところで設定されているものがございますので、そうした部分を取組内容に掲載するかは、検討させていただきます。

SDGsとの関連性についてですが、本市の新総合計画も含め、全ての計画において、取組内容がSDGsのどこに位置付けられるのか整理し、掲載されており、こうした形を掲載するのは、今回、初めての取組みです。そこから一歩進んで、SDGsの観点から取組みの分析や見直しを行い、計画に反映していくことも必要ではないかという御意見をいただきましたので、毎年度、実行計画を見直していく中で検討できればと考えます。

#### 【部会長】

一通り御意見をいただきました。改めて、各委員からいただいた御意見は、今後の実行計画を考えるに当たっての重要な課題を御指摘いただいたと思います。

実行計画をどう評価していくのか。特に進行管理のあり方と成果指標の考え方について、各委員から御指摘されていたと思います。実行計画を具体的に進めるわけですから、進行管理の考え方として、取組みの活動指標や成果指標について、どういった指標が良いのか。評価の軸がぶれないようお願いしたい。今回は、新たな発

想で行政サービスを改革するということですので、活動指標、特に成果指標については、的確に評価の実態がそこに表れるような指標を考えていただきたいと思います。

各委員からも御意見があったと思いますが、単純に今までの推移をたどるのでなく、実態を調べ、あるいは、担当者に直接確認し、評価が実態を反映したものになり得るのかどうかを確認していただきたいと思います。ただ単に、数値を2倍、3倍に増やせば良いという形での指標設定はしてほしくないと思います。指標の設定と評価のところは非常に重要ですので、真剣に取り組んでいただきたいと思います。

それから、取組内容の評価も重要だと思いますので、その事業成果の把握として、その成果は市民にとってどうであったのかを考えていただきたいと思います。この場合、庁内で職員向けの成果が上がっただけでは、新しい行政サービス改革としては十分ではないと思います。行政サービス改革基本方針と言うからには、市役所内部を変えると同時に、それをどう市民生活に繋げるのか。それが大事だと思います。

ぜひ、職員意識を含めた庁内改革が、同時に縮充社会へ向け市民生活の質的向上に繋がるような事業の実施、成果の確認を忘れないでいただきたいと思います。これらを踏まえ、実行計画の内容を吟味していただければと思いますので、よろしく願いいたします。

#### 【部会長】

資料2として、事務局が前回会議での御意見を踏まえた対応についてまとめ、資料3のはだの行政サービス改革基本方針案に反映しています。こちらについては、前回も御議論いただいたところですので、今回、あえて議題として予定していませんが、基本方針案の修正した点など、改めて気になるところがありましたら、御意見をお願いいたします。

#### 【委員】

先ほどの実行計画のところ、多くの委員からお話があったかと思いますが、取組みの中で、柔軟に良いものに変えて進めていくという趣旨の話と、各事業計画と連携するということは言いつつも、コントロールタワーとしてのチェック機能をきちんと果たしていくという趣旨の2点について、「はじめに」の辺りに盛り込んでいただくと良いと思います。それほど、大がかりな修正にはならないと思います。

#### 【事務局】

検討させていただきます。

#### 【部会長】

御指摘いただいたように、実行を前提にしながらチャレンジしていく計画だという表現を少し検討していただいて、まとめていただければと思います。

まとめの方は、事務局と私の方で責任を持って行いますので、らせていただいて

よろしいでしょうか。

では、予定した議事が終了しましたので、事務局へ進行をお返しします。

### (3) その他

#### 【事務局】

本日は貴重な御意見、様々な御意見をいただきまして、本当にありがとうございました。今回の開催で、今年度の行革推進専門部会が最後となります。また、2年間の任期がここで満了という形になります。

委員の皆様におかれましては、熱心に御議論、御意見をいただきまして、誠にありがとうございます。ここで、委員の皆様から、一言ずつ御挨拶をいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

#### 【委員】

皆様、お疲れ様でした。行革も本当に大変なところに入ってきていると思います。本日の答申案を見ても、かなり内容を練れたと言いますか、素晴らしいステージに入っているのだと思います。「縮充」ですとか、「行革の効果」というものは、最後には、やはり市民との協働へと戻らざるを得ないと思います。

市民との協働がない限り、秦野が先陣を切った公共施設の再配置にしても、全て市民の皆さんと同じ意志を持たない限り、進めていけない作業だと思います。それを改めて、この1年で確認させていただいたように思います。

もう1点は、新型コロナウイルス感染症のことです。去年は、市役所では10万円の臨時交付金の交付事務など、全庁を挙げて行ってきて、今度は、まだどうなるのか先が見えない、ワクチン接種の事務があるということで、さらに多忙になることと思います。どこの市役所もそうだと思いますが、総力を挙げて取り組まざるを得ない、しかも、計画すら立てることが上手くできないという状況だろうと思います。ぜひお体にお気をつけて、業務に励まれていただきたいと思います。

本当にありがとうございました。

#### 【委員】

皆様、お疲れ様でした。今までの審議は、会議室、オフィススペースで行っていたので、今回はリモート会議で議論をしながらまとめるというのは、最初は、本当に上手くいくのか少し心配していました。部会長と事務局で、非常に上手くまとめたり議論をリードしたりして、最後まで良く出来たのだと非常に感じました。

こうした形で審議出来るということが分かりましたので、これから更に、上手い議論の進め方ややり方が出来てくるのではないかと思います。

私も、このリモート会議という手法を、これから上手く使っていきたいと思います。ありがとうございました。

### 【委員】

計画としてまとめていただき、ありがとうございます。良いものに出来上がっているものと思います。

新型コロナウイルス感染症の影響で、私自身の働き方もそうですが、様々な価値観も大きく変わっている中で、自分自身の見方としても変えていかないといけないけれど、何度も発言を繰り返す中で、役割を果たしているか葛藤がありました。自分自身も様々なことをインプットしながら、勉強し、また違った形で、お役立ちできるように、私自身もなっていかなければならないと、逆に、学ばせていただきました。ありがとうございます。

### 【委員】

大変お世話になりました。ありがとうございます。行革推進専門部会も、今年で、もう2年が経つということで、経過が早く感じられるというのが、正直な感想ですが、他の委員の皆様と比べても、まとまっていない意見になってしまうこともありましたが、非常に反省しておりますが、様々な皆様の御意見を聞く機会を逆にいただいて、勉強させていただきましたし、あるべき姿というものをを見せていただいたと思います。昨年もお伝えしたかもしれませんが、こうした場で様々な意見があって、それが次の会議でしっかりと形になって、まとまっていたと思いますので、事務局の皆様におかれましては、大変お疲れ様でした。

様々な考える機会がありましたが、今回の計画では、「縮充社会」ですとか、いくつかキーワードがありましたが、私も、市民の一員として、今後、どのような街になっていくのかと思うと、子供たちに向けて残していかなければならないと思うところと、変えていかなければいけないものと、そういったものが混然として、なかなか、あるべき姿や道筋が見えていないのだらうと思います。だからこそ、様々な知恵を出し合って、進めていかなければならないと、改めて感じました。

本当に1年間大変お世話になりました。今後ともよろしく願いいたします。

### 【委員】

ありがとうございます。お世話になりました。毎回、議論が白熱しまして、ほとんど2時間の議論で収まったことがなかったと思います。これほどしっかりと議論する会議は、私も他の会議に出ていますが、なかなかないと思いますので、非常に良い会であったと思います。事務局の方でも、ここでの意見を良くまとめていただき、大変ありがとうございます。良い計画書になったと思います。

一方で、かなりチャレンジングな計画になっていると思いますので、職員の皆さんの意識が追いついているかどうかですとか、あるいは、行政の内の仕組みが、この新しい計画に対応していけるのかというところでは、まだかなりのギャップがあるような気がしておりますので、この計画をこれから実際に動かして、実現していくステップがとても大事だと思います。

これを従来型で、計画に書いてあることだけを目指して取り組んでいくという形

にしてしまうと、良い計画も従来型になってしまいますので、先ほど議論もありましたとおり、計画を最終形と考えないで、まずやってみる、その結果を踏まえて、どんどんより良くしていくという観点で、これから、取り組んでいかれることが重要だと思います。

その中で、特に、私が注目したいと思っているのは、やはり、市民協働の観点です。行革に対して、市民と一緒に取り組んでいくのは、とても新しい取組みで、現時点では、お題目というか、テーマとしては強く掲げていますが、具体的に何を行っていくのかが、十分に煮詰まっていない気がしますので、そこを追求していただきたいと思います。以上です。ありがとうございました。

#### 【事務局】

ありがとうございました。それでは、最後に、部会長よろしくお願いいたします。

#### 【部会長】

委員の皆様方に御協力いただき、建設的な御意見をいただきながら、私自身も勉強させていただいたと同時に、この計画の内容が非常に充実したものになったと思います。各委員の皆様には、改めて、心から御礼申し上げます。ありがとうございました。

私事ですが、2年前に大学の方も退職しました。今回、新しい行政サービス改革ということで、行財政改革を更に一步も二歩も進んで、挑戦する行政サービス改革という、新たに始まった計画ということで、私も、第一次の行財政改革から始まって、平成16年からでもう20年近く行革に取り組んで、お手伝いをさせていただきましたので、新しい計画が定まったのを機会に、任期満了でもありますので、引退と言いますか、任を解かしていただこうかと思っています。

新しい計画には、やはり新しい発想で、若い中堅の方々が、それぞれ、自分達がこう進める社会をつくるんだということで、取り組んでいただきたいと思います。そうした意味で、新しい方に、この行政サービス改革に取り組んでいただきたいと思います。各委員の方々は、仮に、引き続き、委員となって、この計画に関わるようでしたら、ぜひ、挑戦するという、コロナの時代でもありますので、時代と共に、変革する社会に対応していくということで、今回は、このような計画として発想を持ったことは素晴らしいと思いますので、この挑戦する行政サービス改革の内容をより良くして実現していくために、より内容のあるものになるように、お力添えをお願いできればと思います。

各委員の方々からは、市民協働というお話が出ておりましたけれど、本当に、「縮充社会」を目指す改革方針として、内なる改革が、外なる市民や地域に繋がっていき、より幸せで豊かになっていくように、「縮」の部分は仕方ありませんが、「充」はどのようにもなるところです。知恵や工夫を積み重ねて、市民協働でいかなるようにもなる部分だと思います。引き続き、各委員の皆様には、ぜひ、そうしたところをより具体的な形に繋げて、秦野をより良い生活の場にしていただければ

と思います。皆様に御協力いただき、こういった形で、次なる計画が作られたということで、本当に感謝をしています。

事務局におかれても、この場の意見をまとめるだけでなく、内容を更に吟味したうえで、自分達の考え方をきちんと行政の姿勢として出してくれたと思います。このことこそが、まさに市民協働だと思います。そういった意味では、形が出来上がっていますので、このチャレンジをぜひ具体化して、成果に結び付けていただければと思います。

本当に関わっていただいた方々におかれては、これまで御協力いただきまして、心から御礼申し上げます。ありがとうございました。

— 閉会 —