

令和３年度第１回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和３年７月１２日（月）午後２時００分から午後３時５１分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎４階 議会第１会議室	
3 出席者	委 員	坂野委員、小林委員、茅野委員、大屋委員、横溝委員、 田村委員、足立委員、西尾委員、其田委員（欠席）、 松原委員
	内田副市長	
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理、同課担当１名
4 議 題	(1) 行財政調査会の運営について (2) 今後の進め方について (3) その他	
5 配付資料	次第 行財政調査会委員名簿（５０音順） 諮問書（写し）（当日机上配布） 行財政調査会委員名簿（当日机上配布） 資料１－１ 秦野市行財政調査会について 資料１－２ 秦野市行財政調査会規則 資料２ 今後の進め方について 資料３ 秦野市行政組織図 ・秦野市総合計画（はだの２０３０プラン） ・表丹沢魅力づくり構想コンセプトブック ・秦野市観光ガイドブック「はだのガイド」 ・丹沢・大山・宮ヶ瀬観光MAP ・森林セラピーガイドブック	

会議概要（要点筆記）

１ 開 会

【事務局】

それでは、ただ今より第１回行財政調査会をはじめさせていただきます。

はじめに、本日使用させていただきます資料の確認をさせていただきます。

— 資料の確認 —

本日は、御多忙のところ、御出席をいただき、誠にありがとうございます。

本日は委員定数１０名中９名の委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、会議は成立しておりますことを御報告申し上げます。

2 委嘱状の交付

【事務局】

はじめに、委嘱状の交付を行います。委嘱状は、あらかじめ机上に配付させていただきました。お名前等に間違いがないか御確認をお願いいたします。

3 副市長挨拶

【事務局】

本日は市長が所用のため、内田副市長が出席しております。副市長より御挨拶を申し上げます。

【内田副市長】

副市長の内田でございます。

本日は、大変ご多用の中、また、お足元の悪い中、秦野市行財政調査会に御出席をいただき、誠にありがとうございます。心より御礼申し上げます。

先ほど申し上げましたとおり、市長があいにく出席できませんので、代わりに出席をさせていただきました。よろしくをお願いいたします。

皆様、御承知おきのとおり、今月2日、3日の大雨による土砂崩れで、熱海では大変大きな被害がありました。現在は、島根や鳥取の方で大変な大雨だということで、今週中には本州が梅雨明けかともいわれておりますが、本市でも引き続き気を引き締めて対応していくところです。

また、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種につきましては、10月までには全体のワクチン接種が終了するのではないかとということで、総合体育館を会場とし、1日最高1,600人がワクチン接種できる環境を整え、今のところ、本市では、予約が込み合ってはいますが、順調にワクチン接種が進んでいるという状況です。

このような変化が多いと感じる昨今の状況ですが、本格的な人口減少・少子超高齢社会の時代を迎え、加えて、今回のような大規模自然災害への対応や新型コロナウイルス感染症対策、また、本市では今後電子決裁の導入を進めていきますが、このような行政のデジタル化への急速な対応など、大きな転換期を迎えています。

基礎自治体としてどうあるべきか考えていくと、持続可能な行財政経営を着実に進めていくこと、地域の持つ魅力を最大限に高めていくこと、これは、「総合計画はだの2030プラン」で決めました、新たな都市像である、「水とみど

りに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市」を実現することが重要であると考えております。令和5年度には、新東名高速道路が全線開通予定ということで、これを一つのチャンスと捉えていきたいと考えます。

こうしたことを踏まえて、この行財政調査会では、本市の行財政経営を踏まえた、本市の基幹計画の評価などをお願いしたいと考えておりまして、皆様の忌憚のない御意見を頂戴したいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

私からの挨拶は、以上でございます。

4 委員紹介・事務局職員紹介

【事務局】

次に、委員の皆様の御紹介に入りたいと思います。恐れ入りますが、お手元の委員名簿に基づきまして、順番に自己紹介をお願いいたします。

— 席順で自己紹介 —

【事務局】

次に、事務局を紹介させていただきます。

— 席順で自己紹介 —

5 正副会長選任

【事務局】

次に正副会長の選任に移らせていただきます。

本日は、第1回目の会議でございますので、会長及び副会長を選出していただきたいと考えております。会長及び副会長の選任につきましては、秦野市行財政調査会規則第4条第1項の規定により、委員の互選により定めることとなっておりますが、皆様いかがでしょうか。

【委員】

事務局として案がありましたら御提示いただきたいと思います。

【事務局】

会長に坂野委員、副会長には小林委員にお願いできればと考えておりますが、いかがでしょうか。

— 異議なし —

【事務局】

ありがとうございます。それでは、そのように決定させていただきたいと思い

ます。それでは、坂野委員、会長席へ御移動をお願いいたします。

それでは、坂野会長から御挨拶をお願いいたします。

【会長】

長く行財政調査会に携わっておりますので、こうした任に就かせていただいたかと思います。昨年度、小林先生のもとに、総合計画が策定されましたが、新型コロナウイルス感染症や異常気象など様々な問題が起きていて、「非常時」という言葉が「常時」になりつつあるような世の中だと実感しております。こうした危機の時代というのは、様々な変革が可能な時代でもあると思います。ですので、そういう目から、総合計画という一つの大きな柱の中で、それをベースにしながら、量的な行革という観点からではなく、どういう価値を高めていくかという観点で、この10年間ぐらいで、行革の考え方が変わってきたのではないかと思います。ぜひ皆様もそういう観点から御議論いただければと思います。よろしくをお願いいたします。

【事務局】

ありがとうございました。次に、副会長から御挨拶をお願いいたします。

【副会長】

副会長を仰せつかりました小林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。先ほど会長からも総合計画のお話をいただきましたが、皆様の協力により、無事に策定することができまして、ぜひこの会でも、しっかりとこれを実現するための御意見をお願いできればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

6 諮問

【事務局】

会長と副会長が決まりましたところで、議事に入る前に、副市長から会長に諮問をさせていただきます。委員の皆様には、諮問書の写しを配付いたしますので御覧ください。それでは副市長よろしくお願いいたします。

【内田副市長】

— 副市長から会長へ諮問 —

本市における行財政経営について（諮問）

本市では、43年ぶりに都市像を改定し、令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間とする「秦野市総合計画はだの2030プラン」を策定しました。

行財政改革では、令和２年度に「第３次はだの行革推進プラン実行計画」の計画期間が終了しましたが、新総合計画の基本構想に「行財政運営の方針」を定めるとともに、新たに「はだの行政サービス改革基本方針」を策定し、行財政改革の取組みを継続して進めることとしています。

また、まち・ひと・しごと創生法に基づく「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、総合計画前期基本計画と一体的に取組みを進めます。

本格的な人口減少、少子・超高齢社会の到来や新型コロナウイルス感染症に対応した新しい日常の実現など、社会の大きな転換点を迎える中で、こうした課題を踏まえつつ、基幹計画に定める取組みを着実に進めていくことが、新たな都市像である「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らし良い都市（まち）」の実現と持続可能なまちづくりへとつながっていくものと考えています。

つきましては、本市における今後の行財政経営に関し、秦野市附属機関の設置等に関する条例第３条の規定により次の事項について諮問いたします。

- １ 第３次はだの行革推進プラン実行計画の評価に関する事項
 - ２ はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の進行管理、評価及び改定に関する事項
 - ３ 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略の進行管理及び評価に関する事項
- 以上でございます。よろしくお願いいたします。

【事務局】

副市長は、他の公務の都合により、ここで退席させていただきます。

それでは、これからの会議の進行については、会長にお願いいたします。

【会長】

それでは、議事に移りますが、はじめに、行財政調査会規則に従いまして、議事録の署名委員を私のほかに１名指名させていただきたいと思います。お手元の名簿順とさせていただきます。

７ 議事

(１) 行財政調査会の運営について

【会長】

最初に議事１として、「行政調査会の運営について」を議題といたします。

事務局から御説明をお願いいたします。

【事務局】

それでは、御説明させていただきます。資料１－１を御覧ください。

行財政調査会の概要、令和元年度及び令和２年度の審議経過について御説明いたします。行財政調査会につきましては、市長の附属機関となり、その担当する事項について、執行機関の諮問に応じて調査又は審議を行い、その結果を答申し、又はその意見を建議する組織でございます。行財政調査会の担当する事項は、基幹計画の進行管理及び評価並びに行財政経営及び制度の最適化に関することでございます。さらに、行財政調査会規則を定め、同規則では、委員数を１０名と定め、会長１名、副会長を１名置くこととしております。令和元年度及び令和２年度においては、行財政調査会委員数を１２名とし、行財政調査会の下に２つの専門部会を置いて、所掌事項について審議をお願いいたしました。令和３年度におきましては、専門部会を設置せず、行財政調査会として審議をお願いします。

次に、令和元年度及び令和２年度の審議経過について、簡単に御説明させていただきます。まず、所掌事項について、行革推進専門部会では、「第３次はだの行革推進プラン実行計画」の進行管理、評価及び改定に関する事項について御審議いただきました。行財政経営専門部会では、所掌事項は２つございまして、本市の基幹計画である、「秦野市総合計画後期基本計画」及び「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の進行管理及び評価に関する事項と、行財政経営の視点から、再任用職員や会計年度任用職員の制度、業務内容等を踏まえた本市の「職員定員最適化計画」の今後に関する事項について審議をお願いいたしました。

行革推進専門部会の審議経過につきましては、令和元年度は、「第３次はだの行革推進プラン実行計画」の平成３０年度の取組みに対する外部評価を行うとともに、計画期間の中間年として中間総括評価を行い、次期プランの策定に向けて意見等を報告書にまとめ、市長に報告しました。令和２年度は、「第３次はだの行革推進プラン実行計画」の令和元年度の取組みに対する外部評価を行い、結果を報告書にまとめるとともに、新たな行財政改革の計画となる、「はだの行政サービス改革基本方針」案について諮問を行い、市長に報告及び答申しております。

行財政経営専門部会の審議経過につきましては、令和元年度は、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の平成３０年度評価を実施し、結果を報告書としてまとめ、市長に報告しました。また、令和２年度までの継続審議として、職員配置の最適化に関する審議を行いました。令和２年度は、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の令和元年度の評価を実施し、結果を報告書としてまとめ、市長に報告しております。また、職員配置の最適化に関する審議について、令和元年度から継続して審議を行い、秦野市職員定員の最適化に関する提言としてまとめ、市長に報告しております。なお、提言を踏まえ、令和３年３月に、「秦野市職員定員最適化計画」を策定しております。

次に、資料１－２を御覧ください。先ほど、御説明させていただきましたとお

り、行財政調査会を2部会制から1部会にしたことで、下線部分について、規則を改正しております。

事務局からの説明は以上となります。

【会長】

昨年度は2部会で開催していたところを1部会の開催にしたということで、多くの委員の皆様が昨年度も委員になられておりましたが、御意見等ございませんでしょうか。

— 異議なし —

【会長】

それでは、今年度は1部会で開催ということで、よろしくお願いいたします。

(2) 今後の進め方について

【会長】

次に議事2として、「今後の進め方について」を議題といたします。

事務局から御説明をお願いいたします。

【事務局】

それでは、資料2を御覧ください。行財政調査会の今後の進め方について、まず趣旨でございますが、先ほどの諮問においてもお伝えいたしましたが、改めて御説明させていただきます。

行財政改革では、令和2年度に、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」の計画期間が終了しましたが、令和3年度から開始する、「秦野市総合計画はだの2030プラン」では、こちらはお手元に計画書を配付しておりますが、この冊子の13ページを御覧ください。この総合計画の基本構想「第6行財政運営の方針」において、方針を次のとおり定めています。

日々変化する社会経済情勢に迅速かつ適切に対応しつつ、「新たな日常」などを踏まえ、あらゆる業務での情報通信技術（ICT）の積極的な活用や多様な主体との協働・連携、秦野を愛する職員づくりなどを通じて、人口が減少し、経済が縮小していく中であっても、真に必要な行政サービスの質を高め、地域の営みや市民生活が充実したものになっていく縮充社会の実現を目指します。

また、合理的根拠に基づく政策立案（EBPM）の考え方を踏まえた財源の適正配分により、将来にわたり安定的な行財政運営を進めます。

さらに、新たに「はだの行政サービス改革基本方針」及び方針を具体化した実

行計画を策定し、引き続き、行財政改革の取組みを進めます。

また、まち・ひと・しごと創生法に基づく「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、総合計画前期基本計画と一体的に取組みを進めるものです。こちらにつきましては、総合計画の33ページを御覧ください。令和3年度から、リーディングプロジェクトとして、秦野市が取り組むものでございますが、令和3年度の取組みの評価につきましては、令和4年度に行うものです。

そうした計画の客観性及び透明性を確保するとともに、効果的に改革を推進するため、計画の外部評価として審議を行うものです。

審議内容につきましては、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」の計画期間は令和2年度で終了しましたが、令和2年度の外部評価が残っておりますので、今年度に総括的に評価を行うものです。

次に、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、計画期間を令和3年度から令和7年度までとしておりますが、外部評価として、実行計画に対する総括的な審議を行っていただきます。「はだの行政サービス改革基本方針」及び実行計画について、総合計画では165ページから168ページとなりまして、ここにある「適正かつ持続可能な行政経営の推進」という総合計画の施策の方向性を具体化するために、基本方針及び実行計画に基づき、行財政改革を進めるものです。

計画期間を平成28年度から令和2年度までとした、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」につきましては、令和2年度の取組みについて、外部評価として、総括的な審議を行っていただくものです。

次に、審議の進め方についてですが、評価の妥当性について御審議いただくものです。取組主管課が実施した自己評価又は内部評価の妥当性を、市民の視点や専門的な知見から客観的に評価を行うとともに、今後、取組みを推進するうえでの課題や改善すべき事項、新たな取組みの視点などについて、総括的な御意見をいただきたいと思います。

また、外部評価について、外部評価結果としてとりまとめ、取組主管課等に適切にフィードバックし、適宜、必要な見直しを図るとともに、新たな取組みへとつなげることで、変化し続ける行政需要に的確かつ柔軟に対応します。外部評価結果はホームページ等で公表し、市民等と問題共有を図るなど、市民協働の視点で改革を推進します。

次に、令和3年度の審議スケジュール案ですが、年内に計5回の会議を開催し、御審議いただきたいと考えております。具体的に審議が始まるのは、2回目以降でございます。まず、第2回及び第3回で、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」及び「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」について、市から自己評価及び内部評価の概要を報告し、外部評価をいただき、10月下旬頃に、とり

まとめました結果を市長へ報告したいと考えております。この時期としておりますのは、外部評価結果を受けて、取組主管課において、次年度予算編成を行ううえで、評価結果をつなげていただきたいと考えているためです。

第4回及び第5回では、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」について、令和2年度取組みの自己評価及び内部評価の概要を報告し、外部評価をいただき、12月中旬頃に、とりまとめた結果を市長へ報告したいと考えております。

「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」につきましては、昨年度と同程度のスケジュールとなっておりますが、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」につきましては、昨年度も外部評価を11月以降で行ってございましたが、審議を前倒しでお願いするものです。日程がタイトとなっておりますが、よろしくお願いいたします。

次に、資料3を御覧ください。秦野市の行政組織図です。今後、「はだの行政サービス改革基本方針」及び実行計画の中で、「職員（ひと）づくりの改革」など、組織等も御意見等いただきたいと考えておりますので、参考までお配りいたしました。

今回の行財政調査会におきましては、御審議いただく内容は3つございますが、その中でも、2つ目の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」について、外部評価として御意見等を特にいただきたいと考えておりますので、この部分について、御説明させていただきます。

事前にお配りし、今回御持参いただいた、「はだの行政サービス改革基本方針」及び「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」を御覧ください。

まず、「はだの行政サービス改革基本方針」について御説明します。

「はじめに」ということで、今回、計画の趣旨をまとめております。この方針では、持続可能な行財政運営を推進するため、人口が減少し、経済が縮小していく中であっても、地域の営みや市民の生活が充実したものになっていく「縮充社会」の実現をキーワードとし、改革の効果を行政サービスの向上につなげる視点を持ちながら取組みを進めることを主眼に、名称を新たにし、「はだの行政サービス改革基本方針」として策定しました。この方針を踏まえた取組みの推進に当たっては、各事業計画と連携し、チェック機能を強化するとともに、社会情勢の変化に応じた柔軟な見直し等を行いたいと考えております。

こうした縮充社会の実現を目指した行政サービスの質の向上につなげる視点を持った行財政改革の計画としてまとめた経緯を御説明します。

1ページを御覧ください。「これまでの行財政改革の取組みについて」ということでまとめているものです。本市では、昭和60年の「秦野市行財政改善基本方針」の策定以降、継続して行財政改革の取組みを進めてきました。平成17年

度からは、三次に渡って「はだの行革推進プラン」により、財政効果額の達成を目標として取組みを進め、成果を上げています。

平成16年度から平成20年度までを計画期間とした、「はだの行革推進プラン」では、職員数の見直しや幼稚園・保育園の一体化等、107項目のうち、100項目を実施し、約31億円の効果額を達成しました。

平成23年度から平成27年度までを計画期間とした、「新はだの行革推進プラン」では、市税徴収率の向上や市有地活用方針の策定等、86項目のうち、74項目を実施し、約55億円の効果額を達成しました。

平成28年度から令和2年度までを計画期間とした、「第3次はだの行革推進プラン」では、令和元年度まで、国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制等、62項目のうち、61項目を実施し、約12億円の効果額を達成しています。

こうした三次に渡る行財政改革の中で、行政組織のスリム化が進み、歳出削減を中心とした「量の改革」には限りがある中、人口減少、少子・超高齢社会において多様化する市民ニーズに応えていくため、真に必要な行政サービスの質的向上を意識した「質の改革」に重点を置いた行財政改革を進めていく必要があると考えております。

そこで、3ページを御覧ください。「さらなる改革の必要性」ということで、本市の状況と社会情勢の変化を簡単にまとめております。こうした状況を踏まえながら、今後も「量の改革」は進めながらも、特に、ICTの活用などにより、仕事の仕方そのものを大きく変え、行政サービスの質的向上を目指す、「質の改革」に取り組むことが必要だと考えております。そのために、この方針では5つの改革の柱を定めて取り組みます。8ページ以降を御覧ください。

これまでの行財政改革の取組みを振り返り、さらなる改革の必要性を考え、今後、本市が目指すべき行財政運営の姿をまとめております。目指す姿といたしましては、「限られた財源や職員数の中でも、真に必要な行政サービスの質を高め、安定して提供できる行財政運営の実現」を目指していくものです。そのために、9ページを御覧ください。5つの改革の柱として、5つの改革の視点から行財政改革を進めていきたいと考えております。

柱1は、「仕事の改革」でございます。スマート自治体への転換を目指し、行政のデジタル化を進めるなど、より効率的かつ効果的な行政サービスとなるよう見直しを図っていくものです。この改革は、本市のICT推進計画として、令和3年度から令和7年度までを計画期間とする、「はだのICT活用推進計画」等と連携して取り組むものです。

10ページを御覧ください。柱2は、「職員（ひと）づくりの改革」でございます。秦野を愛し、行動する、市民に信頼される職員の育成と、前例にとらわれず、勇気をもって挑戦する職場づくりを進めるものです。この改革につきまして

も、本市の人財育成の計画として、令和3年度から令和7年度までを計画期間とする、「職員（ひと）づくり基本方針実行計画」等と連携して取り組むものです。

11ページを御覧ください。柱3は、「担い手をつくる改革」でございます。多様な主体と協働・連携することで、多様な市民ニーズに応え、柔軟で効果的な行政サービスの提供を推進していくものです。この後の実行計画で御説明しますが、令和4年度以降、公共施設への指定管理者制度の導入を進めてまいりますので、そうした部分を中心に、引き続き公民連携に取り組むものです。さらに、多様な主体との協働・連携を進めてまいります。

12ページを御覧ください。柱4は、「公共施設の改革」でございます。それぞれの地域の将来の姿を見据えながら、施設の集約化を図るなど、持続可能な公共サービスの提供につなげるものです。この改革につきましては、行政経営課で、「公共施設再配置計画第2期基本計画」を本年5月に策定し、今後、実行計画を策定する予定となりますので、そうした計画と連携して取り組むものです。

柱5は、「歳入・歳出面の改革」でございます。未来への投資を含め、将来に向けて、責任ある安定的な財政運営につなげるための予算編成を行うものです。こちらにつきましては、これまで行ってきた財政効果額の目標を達成するための改革を引き続き行いたいと考えておりますので、そうしたものを柱5に位置付けるものです。以上が5つの柱となります。

次に、13ページを御覧ください。「計画期間」でございますが、先ほど御説明のとおり、総合計画の基本構想に基づき、施策等の改革の方針を定めるもので、基本計画と同様に、計画期間を令和3年度から令和7年度までの5年間とします。また、計画期間中の改革の取組みに当たり、実行計画を策定し、具体的な取組みは実行計画に定め、推進していきます。実行計画では、「公共施設再配置計画」や「はだのICT活用推進計画」、「職員づくり基本方針実施計画」などの個別計画をアクションプランに位置付け、一体的に取り組めます。

次に、「推進体制」でございます。改革項目ごとに具体的な取組目標や効果額目標を設定し、推進を図るとともに、附属機関である行財政調査会において外部評価を行います。評価結果については、庁内で適切にフィードバックし、次の取組みの推進へとつなげていきます。さらに、社会情勢の変化に応じ、新たな取組みにも着手できるよう、随時、実行計画の取組内容の見直しを行います。

最後に、14ページを御覧ください。「進行管理」でございます。今回の基本方針及び実行計画では、大きな特徴として、PDCAサイクルを早めたことがあります。この計画では、変化する時代に即応した取組みを進めていくために、PDCAサイクルを1年早め、実行計画の個別の改革課題について、取組年度中に実績の見込みをとりまとめて、その評価を行うことで、次年度以降の取組みに反映できる体制としたいと考えております。取組みの実績については、取組年度中

に速やかにとりまとめを行い、改革の成果や効果を把握したいと考えております。これにより、スピード感のある行財政改革の展開につなげていきたいと考えております。また、進捗状況及びその成果について、市のホームページ等を通して広く市民に公表し、問題共有を図るなど取組みを推進します。

以上が、「はだの行政サービス改革基本方針」の説明となります。

次に、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」を御覧ください。

基本方針の5つの改革の柱を踏まえ、具体的な取組みを位置付けたものです。

1 ページを御覧ください。「1 策定の趣旨」につきましては、先ほどの基本方針で御説明させていただいたとおりです。

「2 位置付けと計画期間」につきましても先ほどの説明のとおりですが、5年間の計画期間を表した表を御覧ください。先ほど、PDCAサイクルを1年早めることを御説明させていただきましたが、これによって、実行計画そのものを毎年度見直し、新たな取組みを加えるなど、柔軟に計画を改定したいと考えております。なお、基本方針は、改革の方向性を定めたものとなりますので、新たな改革の方向性を加えるなど、必要に応じた改定としたいと考えております。ですので、この審議会でもいただいた御意見等は、次年度の取組みに反映していきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

2 ページを御覧ください。「3 推進体制」につきましては、昨年度に実施した評価の流れと同様に外部評価をお願いしたいと考えております。

「4 個別事業実行計画の推進体制」につきましては、他の事業実行計画と連携して取り組むことを先ほども御説明させていただきましたが、個別の事業実行計画にはそれぞれ進行管理を含めた推進体制がございますので、そちらと連携して進めていきたいと考えております。

3 ページを御覧ください。「5 目標設定と評価」につきましては、総合計画の基本構想にもありますとおり、合理的根拠に基づく政策立案（EBPM）を推進することを掲げておりますので、そうした考え方を計画に取り入れ、目標設定と評価を行って推進していきたいと考えております。また、引き続き行財政改革として、財政効果額の達成も目標としたいと考えておりますので、計画中の目標効果額を掲げております。一般会計の5年間で、13.7億円の達成を目標とするものです。実行計画の策定中に取組みが具体化しなかったものもございますので、そうした取組みは具体化した時点で毎年度の実行計画の改定のタイミングで計画に加え、さらに効果額を積み上げたいと考えております。

「6 Doを意識したPDCAサイクル」につきましては、今回の計画では、取組年度中に取り組んでいく過程で、随時、行動の見直しを行い、実行計画そのものも改定していきたいと考えておりますので、まずは実行することに重

点を置いて、取り組んでいくという考え方をまとめております。

4 ページを御覧ください。「7 進行管理（1 年間の P D C A サイクル）」ということで、「第 3 次はだの行革推進プラン実行計画」では、評価の取組みへの反映が 2 年遅れとなっておりましたので、今回は新しい取組みとして、取組年度中に実績見込みを含めて評価を行うことによって、次年度の予算編成に評価をつなげていきたいと考えております。また、「第 3 次はだの行革推進プラン実行計画」では、改革項目の廃止や新規追加はほとんどありませんでしたが、今回の計画においては、1 年間で P D C A サイクルを早めることによって、新しい取組みを計画に取り入れたり、取組みそのものを見直したり、取組みを終了するなど、柔軟に計画を改定していきたいと考えております。その 1 年間のサイクルを図で表したものです。

5 ページを御覧ください。「8 計画の体系」でございます。基本方針と実行計画の体系を図に表したものです。基本方針では、5 つの改革の柱を定めましたが、実行計画では、この下に 8 つの改革項目とその取組内容を位置付けしています。さらに、個別の事業実行計画にその取組みが定められているものもございますので、そちらの計画と連携して取り組んでいくものです。

6 ページ及び 7 ページを御覧ください。柱 1 の「仕事の改革」を 2 つの改革項目に分けて取組みをまとめているものです。「1-1 仕事の質を高める I C T 活用の推進」ということで、これは I C T 活用による内部事務の効率化を進める取組みをまとめております。

「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」につきましては、行政のデジタル化を進めることで、窓口サービスなど、行政サービスの質を高めていく取組みをまとめております。

8 ページを御覧ください。柱 2 の「職員（ひと）づくりの改革」を 1 つの改革項目としております。「2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進」ということで、「職員づくり基本方針実施計画」と連携して、職員の意識改革ということで、職員の知識やスキルの向上を図ることで、職員の行動の変革を促し、組織力の向上につなげていく取組みをまとめております。

9 ページ及び 10 ページを御覧ください。柱 3 の「担い手をつくる改革」を 2 つの改革項目に分けてまとめているものです。「3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進」ということで、公共施設への指定管理者制度の導入や業務の民間委託の実施など、さらなる公民連携を推進する取組みをまとめております。

「3-2 多様な主体との協働・連携の推進」につきましては、多様な主体がサービスの担い手となるよう、協働・連携へつながる取組みを推進するものです。こちらにつきましては、協働・連携という視点で取組みに足りない要素があるかと思いますので、5 年間の計画の中で新たな取組みを加えるなど、積極的に取組み

を進めていきたいと思いをします。

11ページを御覧ください。柱4の「公共施設の改革」を1つの改革項目としております。「4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進」ということで、体系的・計画的な公共施設の集約化を行い、必要な公共施設サービスの提供を行っていくものです。具体的な取組みにつきましては、現在、「公共施設再配置計画第2期基本計画前期実行プラン」を作成中でございますので、策定でき次第、取組みを位置付ける予定です。

12ページから14ページを御覧ください。柱5の「歳入・歳出面の改革」を2つの改革項目に分けてまとめているものです。

「5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革」ということで、令和2年度で終了しました、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」で大きく効果額が見込めた項目を中心にまとめているものです。

「5-2 事務事業の見直しによる歳出改革」につきましても、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」で大きく効果額が見込めた項目を中心にまとめているほか、窓口のあり方を見直しですとか、ペーパーレス化の推進ですとか、新しい取組みも加えております。

15ページを御覧ください。「9 改革項目におけるSDGs（持続可能な開発目標）との関連性について」ということで、8つの改革項目とSDGsとの関連性を図で表したものです。

最後に、16ページを御覧ください。「附属資料」といたしまして、計画の策定経過、審議経過、行財政調査会専門部会委員名簿を掲載しております。

以上が実行計画となります。この実行計画の改革項目について、今後、外部評価を行いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

事務局からの説明は以上となります。

【会長】

ありがとうございます。事務局から詳しく説明がありましたので、委員の皆様も発言したいことが多く出てきたのではないかと思います。まずは、審議の対象について、3つありますけれど、メインは2つあって、1つは、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」に関する審議で、もう1つは、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」ということです。今回の計画では、総合計画ですとか関連する計画との整合性がすごくしっかりついてきたので、体系的に総合計画を回していくうえで、この「行政サービス改革基本方針実行計画」がどう役割を果たすのかが明確になったということと、PDCAサイクルの回し方が従来と違って、前年度の評価をして、それが翌年度に反映されるという、おかしなことが起きていたわけですが、今回の計画の御提案は、1年度早めて評価すると

いうものです。評価が予算も含めて、しっかりと次の実行計画の中に結びついていくという仕組みを作られたというのが、とても大きい変換だと思いました。

まずは、その進め方についてということで、最初の2回につきましては、9月、10月ぐらいまでに、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」及び「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」に関する審議を行うこと、もう1つは、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を審議するというスケジュールですが、評価の対象や進め方について、何か御意見あるいは御質問等はございますか。

【委員】

PDC Aサイクルを早く回すということは、他の自治体でもほとんどやったことはないものですので、スケジュール的にもぎりぎりだと思いますので、ここにはかなり力を入れてしっかりと行っていただきたいと思います。

「第3次はだの行革推進プラン実行計画」については、実は、昨年度に新たな計画の策定に当たってほとんど総括されていますので、計画期間を終了した計画について、総括的な審議をしても、反映する計画自体は新しくできているわけですから、あまり力を入れず、なくても良いかなという風にも思います。やるとしても、昨年度に行った総括表から、少し時点修正があれば修正し、それを確認する程度で、1回で簡単に済ませられるものだと思います。

むしろ、新しいチャレンジである、今回の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」について、1年目の評価に力を入れた方が良いと思います。

【会長】

私もそう考えていましたが、事務局はいかがでしょうか。

【事務局】

委員のおっしゃるとおり、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」では、令和元年度に中間総括評価を行い、新たな計画に反映しておりますので、今回は、令和2年度の最終年度の実績が出てきますので、一般会計の目標16.5億円の効果額の最終的な達成状況を報告するとともに、新しい計画でも引き続き取り組みとするものもございますので、その部分等で御意見等を簡単にいただければと考えております。また、最終的な報告書としてまとめるに当たって、1回だけではまとめきれないのではないかと思います、会議2回でまとめる予定としたところです。今回の審議に当たっては、説明にもありましたとおり、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」について、今までの計画の評価に当たっては、進捗管理に関する御意見等が中心でしたが、取り組みを深めていけるような様々なアイデアや御意見等を広くいただきたいと考えております。

【会長】

会議で2回審議する必要があるのかというところだと思いますが、実績の確認をするというところと、次の計画を進めていくうえで、これまでの改革において何がボトルネックになっていたかということを整理するということは分かったのですが、これを2回行う必要があるかというところで、ボリューム感がどの程度か分かりませんが、必要であれば2回行っても良いですが、できるだけ前向きな議論に時間が割けるように、過去の計画については、事実だけ確認するということで合意できればと思います。

【委員】

行政では、今までやってきたので、同じようにやらなければいけないという部分があるのかもしれませんが、そうした部分を外部から止めた方が良いと言ってあげないと、止めにくいところもあると思います。労力をかけなくて良い部分があると思います。

【事務局】

報告書をまとめるうえでの確認ということで、2回の開催の中で行う予定とさせていただきましたが、主に御審議いただきたいのは、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」ですので、そちらについて御審議の時間を多くとれるような形にしたいと思います。

【会長】

進め方についてよろしいでしょうか。計画等の中身については、本格的な議論は次回以降だと思いますので、本日は、今の時点で、何か思いついたことや御質問ですとかございましたら、御発言をお願いいたします。

これまでの審議の中で、公共施設再配置や人材の議論も行いましたし、協働というものも、大きなテーマとして総合計画にも位置付けられていますが、そういうことをベースにしながら、改革の方針とされていると思います。そうした5つの改革の柱を見ると、新型コロナウイルス感染症の影響もあって、ICTに関する改革の柱は最初に出てきているところが、以前の計画では最後の方に出てくる部分でしたので、計画の構成が随分変わった印象を受けました。

【委員】

「公共施設の改革」のところでは、公共施設再配置計画の実行計画を策定中ということで、取り組まれていらっしゃると思います。ICTの改革が一番前に来ているということで、コロナ禍で、遠隔でやりとりするような環境ですとか、I

C Tを使うことによって、物的な環境に対する考え方が大きく変わってきたように思います。そうした I C Tの部分を、秦野市が力を入れてきた公共施設再配置計画の政策に上手く組み込むと、再配置計画がもっと進みやすくなると思います。そうしたところにも配慮しつつ、目標額を達成していくといった構想ができると、大変良い成果が出ると思います。ぜひ、この会で、具体的な議論ができればと思います。

【会長】

話を聞いていて、改めて、この5つの柱が相互に関連することに気づきました。全体的に、相互の連携や相乗効果が表れると、大きな効果につながると思います。

【委員】

私は、以前から、P D C Aではなくて、P D S Aだということを様々な場面で話をさせていただきました。コロナ禍のこともあって、まさしく、そういう形になってきたのだと思います。そうした意味で、今回の計画において、P D C Aサイクルを柔軟に回すことによって、次に反映させるという取組みは、非常に良いと思います。そのときに、やはり問題となるのは、達成を早めるためには、1部署だけでは達成できないものが増えているということです。部署間や庁内の連携をどうするか、ぜひ内部でその意識を強調して進めていくことが、このP D C Aをスムーズに回すためのポイントとなると思いますので、意識していただきたいと思います。

ちなみに私がいつも言っています、P D S Aの「S」とは、「スタディ（勉強）」です。「C」のチェックするではなく、お互いに勉強し合いながら、どんどん良い方向に変えていくという発想が重要だと思いますので、ぜひ、そうした意識を持って取り組んでいただきたいと思います。

【会長】

私の気づいたところで、計画の最後の方にS D G sについて書かれていますが、このS D G sとP D C Aサイクルが、まだ上手く結び付いていないように思います。他の自治体でも、なかなかできていないと思いますが、実は、このS D G sのゴールが共有されていると、組織や業務の縦割りを乗り越えるきっかけになるような気がします。

S D G sという目標について、ゴールに向かって自分達が行っているものはどの部分に絡んでいるか分かると、関連している他の部局や仕事が見えてくると思います。そうした意識が変わらないと、体制もなかなか変わらないと思いますので、意識を変えていくために、上手く連携させるツールとして活用する

と良いと思います。

【委員】

お話を聞いている中で気になった点がございまして、まず、ICTの部分について、計画の最初にあるというのは、コロナ禍で、行政において、ICT施策がどれだけ遅れてきたのか表面化したもので、今年度の議論をしていくに当たっても、このコロナとICTという部分は、深く意見等が出される部分だと思います。

もう1つが、先ほどからお話がありましたが、PDCAを1年で回すことについて、非常に画期的な話だと思いますが、民間企業における予算決算の取扱いと、役所における予算決算の取扱いは全く違うということです。行政では、予算の方が、ウエイトが高く、仮に決算が議決されなくても、何ら問題なく次年度に進んでいくものです。逆に、民間企業では、予算は利益目標を立てるものであって、決算ではどれだけ利益が出たか報告するものですので、この違いから、委員の先生方の知見によっても、かなり意見の違いが出てくるような気がしますので、面白い議論になると思います。

【会長】

予算を念頭に置いてPDCAを考えていましたので、決算のことについて気がつかされました。他はいかがでしょうか。

【委員】

先ほど委員からもお話があったように、過去の計画については、あまり時間をかけずに、ポイントだけ御報告いただきたいと思います。

そして、この計画を実行するのは、職員一人ひとりですので、その職員一人ひとりに、改革の意味を明示して浸透させる作業が必要だと思います。これは、手抜きなくやっていただきたいと思います。

「はだの行政サービス改革基本方針」を読ませていただくと、目指す姿として、13ページに、「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市」をつくる、そのために、8ページの行政サービスの質を高めるということで、どう高めるかについては5本の柱で考えているわけですが、何のために行政改革を行うか、意味を明確に短い言葉で表現して、職員に徹底して浸透させ、職員が自分達で考えてPDCAを回していくことが必要だと思います。そうしないと、現場の職員が自分達で考えて動いていくわけではなく、上から言われてやるような改革になってしまう気がします。

先ほどのSDGsの話がありましたが、要素がたくさん入ってしまうより、シ

ンプルな方が良いと思います。部門間や部署同士で乗り越えて、全体最適を常に意識して取り組んでいくというのは、先ほどの都市像の実現を目指して、行政の質を一つずつ見直してやっていかないといけない。そのために、ICTを使ってやっていくという、この挑戦する文化をマネジメントの中で捉えて取り組んでいただけると、全体最適が前進すると思います。

【会長】

あえてSDGsを言う必要はないのではないかとということで、そのとおりだという気がします。こうした体系みたいなものがあって、それを各部門に浸透させていくことが大切だというお話でしたが、おそらく、理念としては、20年や30年の長いスパンの中で取り組んでいくことを考えているけれど、それがなかなか具体化できていなかったという行政の実態があるような気がします。そうした部分へどう切り込めるかということではないかと思います。

そうした際に、ピラミッド型の体系にしてしまうと、自分の部署のプロジェクトはここに位置付けられるからここだけで良いという風になってしまうように思います。

SDGsの考え方では、ピラミッドを壊して、自分達のこの目標は、この目的や価値で行っているということが分かるものだと思います。自分のやっている仕事はどういう価値を持っているのか理解するところで、ヒエラルキーの考え方ではなくて、多面的に見ることができる考え方が良いのだと思います。ただし、生半可な形で取り入れてしまうと、かえって、分からなくなってしまうというのはそのとおりだと思います。おそらく感じていらっしゃることは、同じ気はしますが、たこつぼ的に自分の仕事やタスクを捉えるのではなく、もっと大きなところの価値に向かって結びつける体制をつくっているということを、語ることができる仕組みができると良いと思います。

【委員】

今回の計画では、EBPMというキーワードがありますが、今のところ言葉が躍っているように思います。従来の組織や事業ありきの考え方が、EBPMの考え方では、何のために行うかという目的が重要です。今回の計画では、柱の単位でアウトカムが設定されていて、その下に他の事業がぶら下がっているという構造になっていますので、それぞれの事業が、このアウトカムに対してどの程度寄与しているかという観点で評価していくと、このEBPMの実効性というものも出てくると思いますし、事業ありきではなく、目的から見たときの自分達の事業はどうかという観点が見えてくると思います。

【会長】

アウトカム思考はそうした発想だと思います。いずれにしても、職員がそうした発想をして評価し、枠を超えて協力するという行動に結びつけるためには、ただ目標としてアウトカムを設定して見せることは第一にありますが、もう一步、それを積極的に使ってもらえるような支援やメッセージを発信していかないと難しいように思います。

【委員】

「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市」をつくる、そのためには行政の質を高める、そのための行政改革を進めていくという関係性を、もう少し明確に、何かもっと熱くなるようなメッセージに込められると、理解しやすいと思います。マネジメントの部分でも難しいところですが、熱く職員に繰り返し語っていただくと、その改革の意味が分かると思います。

【委員】

他自治体で、ガードレール等がない道路での交通事故で、国の予算が3割しかもらえなかったため、7割しか工事できなかったという話がありました。ガードレールの設置目的は、子供達を怪我させないように安全な登下校を担保するというものだと思いますが、できなかっただけでなく、できない部分をどうやってソフトで補完できるかが大切だと思います。例えば、警察との打合せやPTA等民間で通学指導を行ったり、白線を引くなど、そうした細かな政策が必要になってくると思います。予算がないからできないではなく、そうした部分もしっかりと議論した政策にしていきたいと思います。

【会長】

何年も思われたことのひとつだと思います。実現するのは非常に大変なことだと思いますが、諦めずに突破できるところがあると良いと思います。

【委員】

審議の進め方ということで、意見する機会が今回しかないと思いますので申し上げたいところで、「評価の妥当性」について気になったのですが、外部評価は、主管課が実施した自己評価又は内部評価が妥当かどうかを評価するのではなく、本来は、第三者の観点からの評価がどうなのかと思います。例えば、主管課の評価がBとすると、その評価をわざわざ外部機関で妥当だと評価する必要があるのかと思います。客観的な評価が外部評価の目的ですので、市民の視点から見たときは主観的な評価であるべきだと思います。大きな話になりますので、

変えられるかどうかは分かりませんが、気になりました。

【会長】

気になるのは、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、外部評価の位置付けはどうようになっているのでしょうか。

【事務局】

「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、評価の妥当性について外部評価で行う形です。一方で、昨年度の「第3次はだの行革推進プラン実行計画」では、総括的に主観的な評価をお願いしていたところです。

「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の評価は、未来に向かった評価を行っていただく形ですので、そうした意味では、外部評価において、主観的に再評価していただく形ではあります。一方で、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、実績という過去を評価していただくので客観的な評価となると思います。そうした違いから、評価を工夫したいと思います。

【会長】

そういう意味では、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では審議の目的が少し違うので、やはりこの調査会では、過去の評価より、できるだけ新しいものに向けての提言をしていくということで、かなりチャレンジしていこうというものだと思います。

「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、評価の妥当性を外部評価するという枠組みに立って、形式上、そうせざるを得ないということで、ただし、その妥当性の根拠が何かという話になったときに、市民の視点ですとか、専門家の知見ですとか、エビデンスがあります。エビデンスは、客観的に測定できるものもあるし、論拠みたいなものもあります。その論拠の重要なポイントの一つは、市民的な価値感ですとか、専門家としての見識があると思います。

積極的な提言はあまりしてはいけないというわけではないと思いますし、次に向けては事務局としては望まれているところですが、一応、その妥当性の評価をするという形でよろしいでしょうか。

それでは、本日も様々に貴重な御意見をいただきまして、次回以降も楽しみなところです。

2回の進め方ですが、気になったところで、5本の柱がありますが、最初の部分を1回目で行い、残りの3本の柱をもう1回で行うであったり、ボリュームが大きいと思いますので、そのあたりは、事務局でどのように考えているのでしょうか。

【事務局】

まず、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」の評価があります。また、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、先ほどの御質問にありましたが、評価の柱の部分では、実績を見るという部分の「歳入・歳出面の改革」はありますが、大きくは4本ありまして、そのうちの「公共施設の改革」につきましては、まだ「公共施設再配置計画前期実行プラン」ができておりません。初年度としては、主に3本の柱について御評価いただきたいということで、主管課と調整し、時間配分を考えながら行いたいと思います。

例えば、1回目は、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」と柱1について御審議いただき、2回目は、柱2と柱3を御審議いただくなど、スケジュールを考えたいと思います。

【会長】

進行状況によっても変わると思いますが、おおむねそのようなところで、分かりました。それでは、お時間となりますので、その他になれば、これで終了したいと思います。次回の日程調整は、またメール等でよろしいでしょうか。

【事務局】

次回の日程調整につきましては、またメール等で御連絡させていただきます。

【委員】

開催方法はいかがでしょうか。

【事務局】

開催方法につきましては、新型コロナウイルス感染症の状況もありますが、対面とWEB開催を合わせて、ハイブリットで開催したいと思います。

【会長】

それでは、長時間に渡りありがとうございました。次回もよろしくお願いいたします。

— 閉会 —