

令和3年度第2回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和3年10月4日（月）午後1時30分から午後3時56分まで	
2 開催場所	秦野市役所西庁舎3階大会議室及びオンラインでの開催	
3 出席者	委員	坂野会長、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（オンライン出席）、其田委員、松原委員（オンライン出席）
	事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当1名
	関係課	情報システム課長、同課課長代理、同課担当1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評価等について (2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る進行管理及び評価等について	
5 配付資料	<p>次第</p> <p>資料1-1 第3次はだの行革推進プラン実行計画総括評価報告書（素案）</p> <p>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（62項目）</p> <p>資料2-1 はだの行政サービス改革基本方針実行計画進行管理実施方針</p> <p>資料2-2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画進行管理シートについて</p> <p>資料2-3 はだの行政サービス改革基本方針実行計画進行管理シート（7項目）</p> <p>資料3 はだのICT活用推進計画</p>	

会議概要（要点筆記）

1 開会

【事務局】

それでは、ただ今より第2回行財政調査会をはじめさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

はじめに、本日使用させていただく資料の確認をさせていただきます。

— 資料の確認 —

本日は、本会議場で御出席いただいている委員は8名、オンラインで御出席いただいている委員は2名で、委員定数10名全員の出席をいただいております。

御多用のところ、御出席をいただき、誠にありがとうございます。

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。

それでは、はじめに会長に御挨拶いただき、行財政調査会規則第6条第1項の規定によって会長が議長となりますので、進行をお任せしたいと思います。よろしく願いいたします。

【会長】

今回は、ハイブリッドで会議を開催するというので、このような形で会議を行うのは初めてですので、よく分からない点もありますが、よろしく願いいたします。

議事に入る前に、今回の会議録の署名委員を私のほかに、会長が指名した委員1名ということですので、名簿順とさせていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

2 議事

(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る評価等について

【会長】

最初に議事1として、「第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る評価等について」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。

「第3次はだの行革推進プラン実行計画総括評価報告書（素案）」です。

目次を御覧ください。構成としては、「はじめに」において、総括評価報告書の趣旨をまとめ、次に「評価に当たって」ということで、評価及び実行計画の概要をまとめています。そのうえで、令和2年度実績を含めた計画期間5年間の「取組結果」、「自己評価」、「内部評価」をまとめ、最後に、「総括評価」として、今回御意見をいただきたいと考えています。目次では、例として項目を書かせていただきましたが、総括評価部分は白紙にしておりますので、委員の皆様の御意見を忌憚なくいただければと思います。

最後に、附属資料として、実行計画各改革項目の評価結果等一覧、行財政調査会組織図、委員名簿、会議開催経過、行財政調査会規則を掲載しています。

それでは、1ページを御覧ください。

「はじめに」今回の報告書の趣旨を書かせていただいています。前回、委員か

らも御意見ありましたとおり、新しい計画である「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の策定に当たり、令和元年度に行財政調査会（行革推進専門部会）で、中間総括評価を行いましたので、今回の報告書を取りまとめる趣旨といたしましては、実行計画の計画期間終了による実績を総括することを目的として、まとめるものです。

2ページを御覧ください。

「評価に当たって」評価の概要と実行計画の概要をまとめています。実行計画の計画期間は、平成28年度から令和2年度までの5年間で、改革項目62項目に対して、改革主管課の自己評価、庁内組織である秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）による内部評価を行い、行財政調査会において令和元年度までは行革推進専門部会において外部評価を実施しているものです。今回は計画期間5年間の実績を総括するものです。

3ページを御覧ください。

実行計画の改革項目としては、2つの「基本運営理念」、5つの「改革の視点」、12の「取組内容」、62の改革項目として構成されています。体系につきましては、4ページ、5ページに体系図を掲載しております。

6ページ、7ページを御覧ください。

改革の種類として、一般の項目、いわゆる一般会計の改革項目は44項目、特別会計及び企業会計に関する項目は6項目、公共施設再配置計画関係事業の項目は12項目で、計62改革項目を実行計画に位置付けています。

また、実行計画においては、5年間の計画期間の中で、「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ます。

8ページを御覧ください。

実行計画5年間の取組結果をまとめています。

計画期間中に全ての改革項目について取組みに着手できています。

目標効果額に対する実績効果額の達成状況では、目標を定めずに実績計上とした分も含め、一般会計の計画期間5年間の実績額合計は、12億2,178万8千円となりました。目標の16.5億円に対しては、達成率74.2%でした。詳細は、9ページの表5-2のとおりです。

9ページから12ページまでは、「一般会計」、「特別会計及び企業会計」、「公共施設再配置計画関係事業」の3つの改革の種類ごとに、実績効果額の計画期間累計の構成比及び累計の推移をまとめています。特に、9ページの一般会計の実績効果額の構成比をみると、上位3改革項目で、実績合計の8割以上を占めていました。一方で、効果額がマイナスとなった項目もありました。累計の推移では、毎年度約3億円以上の目標に対して、実績では、毎年度2.5億円前後の効果額となっており、令和2年度には市税の徴収率の向上の改革項目を中心に実績が

上がり、大きく落ち込みました。その結果、目標を定めず実績計上とする分を含めても、令和元年度から目標を下回り、目標額に届きませんでした。

13ページを御覧ください。

「自己評価」では、「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85%以上でした。

13ページから15ページを御覧ください。

内部評価においては、62改革項目に対して評価するとともに、12の取組内容に対して内部評価を行いました。ほとんどの改革項目について、改革が進んだと評価していますが、12の取組内容で評価すると、「5-1より質の高い人財の育成」が、改革項目2項目のうち1項目を「課題の重点検討」としたため、改革が遅れていると評価しています。

16ページを御覧ください。

各改革項目の自己評価及び内部評価の詳細を掲載しています。

17ページを御覧ください。

計画期間5年間の最終年度となる令和2年度の内部評価において、「課題の重点検討」とし、課題解決のための検討が引き続き必要なものとした項目が2項目あります。その項目の課題と今後の進め方についてまとめています。

こちらの2項目については、昨年度の外部評価においても、委員から御意見いただいた項目で、5年間の中でも取組課題が残ってしまった部分ですので、令和3年度以降は、それぞれの個別事業計画において、引き続き取り組んでいくものです。

また、前回のプランから継承した改革項目の取組状況をまとめています。

18ページを御覧ください。

平成23年度から平成27年度までの計画期間である「新はだの行革推進プラン」から継続した23改革項目については、ほとんどが着手できたものの、さきほどお伝えした「課題の重点検討」とした2項目が残ってしまったため、この2項目については、引き続き取組みの強化が必要となります。

ほか、具体的な評価結果につきましては、附属資料の評価結果等一覧及び、配付しました、資料1-2「第3次はだの行革推進プラン実行計画全62改革項目の進行管理シート」のとおりです。

お時間の関係上、説明を割愛させていただきますが、こちらについても、御意見等ございましたら、この場でお願いしたいと思います。

議事1の説明は以上となります。

【会長】

ここにいる委員の皆さんは、個別の評価で関わっていらっしゃった部分があ

と思いますので、詳しい内容は、あまり御説明いたしませんでした。

本日の趣旨は、計画期間の5年間が終わって、実績として62改革項目を相対的に見た時にどうかということで、総括評価に当たる部分が空白となっています。そこを念頭に置いて御意見いただきたいと思います。自由に御発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

【委員】

改革を進めるのに大変な御努力をされていて、まだ少し達成度が低いところが2項目ありますが、全体としては、いつものとおり、秦野市の行革の取組みとして熱心に行われているという印象を受けました。

これまで、一生懸命に、事務事業の圧縮をして、なるべく業務の効率化が高いものに変えようと御努力されてきたことは良いことだとは思いますが、それと同時に、将来の成長が見込める事業には、やはり投資していくことが、一方で忘れてはならない視点です。これらを両立させることは非常に難しいですが、効率性を追求するというこれまでの枠組みに対して、前向きな効果や評価をしていく視点が、この次のフェーズに入った際には行う必要があるところだと思います。人口も減ってきていますし、成長の要素も少なくなっていくところで、どういったところに希望を見出していくかということは、特に重要な視点だと思います。そういった部分を総括に取り入れていただければと思います。

【会長】

建設的な御意見をいただけたと思います。今までの効率優先ではなくて、価値をプラスに増やしていく部分を、明示的に扱っていくという点に注意した方が良いということだと思います。企業的に言うと、投資するということだと思います。大変重要な御指摘だと思います。ほかには、いかがでしょうか。

【委員】

先ほどの御意見を補完させていただくと、今回、持ち越しになってしまった改革項目で「より質の高い人財の育成」がありますが、今までに、この会議でも何回か発言させていただきましたが、どうしても数字に表しやすい項目が改革の中心になっていると思います。これだけコロナも含めて、変化が激しく、世の中が見通せないとなると、やはり人材の育成ですとか、あるいは、目標管理制度の内容ですとか、そういった数値に反映できないものを、どうやって職員の意識付けに落とし込むかというところに、より一層、工夫する必要があると思います。

例えば、お金をかけて解決したり、モノを作って解決するというような時代は、基本的に終わったと思います。そのような認識に立って、市の経営の中にも、大

きなウエイトを占めてこななければならないと思いますので、これからの中では、ぜひそうした方向で進めていただきたいと思います。

【会長】

もう少し具体的な指摘として、「人材」というような数値で評価できないということを含めて、そこに焦点を当てて御意見いただきました。ほかには、いかがでしょうか。

【委員】

ずっと行財政改革と言うと、既存業務の効率化であったり、お金を減らすという、効果額という捉え方をしておりまして、これはやらざるを得ないものでしたが、そろそろ限界点、臨界点に達しているかと思います。右肩上がりであっていった事業をスクラップアンドビルド、あるいは、シーリングなど、あらゆる手法を用いて抑制していくということではなく、場合によっては、目標そのものについて、行政サービスのあり様そのものについて、見直していくということです。単なる費用対効果ではなく、どのようなサービスを残していくべきなのか、そうした議論をぜひ始めるべき時期に来ていると思います。

とりわけ、このコロナの中で、「ワニの口」と言われた国家財政が、突き抜けるかのごとく牙のように出てきて、例年の数倍の歳出予算を組む状況で、この後に何が起こっていくのか、考えるだけでも恐ろしいことが起こらざるを得ないと思います。そうなってきた時に、市民生活を守っていくためには、サービスのあり方そのものを、どういったサービスを、どうやって提供していくのかという視点で、取り組むことが必要だと思います。総括評価の中で、将来に向かっては、そうしたことを考えていかなければならない時代なのだということを、押さえていただければと思います。

【会長】

いただいた3人の御意見について、基本的な部分は同じかと思います。どのようにして、プラスの部分を作っていくかということで、その中身であったり、発想や考え方として、数値化できないところの御指摘や、サービスの提供のあり方そのものに立ち返るべきではないかという御意見をいただきました。ほかには、いかがでしょうか。

【委員】

報告書の中で目標が約16.5億円ということで、これは、何か積算で出した

数字なのでしょう。

【事務局】

はい。

【委員】

行政と合うかどうか分からないのですが、民間ですと、目的があつて、削減額が決まると思います。ボトムアップでやると、将来がこうなりたいから、これだけ削減するというものがあつて、目標と目的をある程度、統一していかないと、目標管理制度にしても、職員への浸透が難しくなると思います。この目標を立てるには、こういった目的で、この目標になっているから、それへ向けて、あなたは何をしますかということが分かると、MBO（目標管理）が浸透していくと思いますので、この部分も将来に向けて取り入れるべきだと思います。

【会長】

目標額の設定にあたっては、もちろん積み上げ型でやられたと思いますが、全体の財政規模の趨勢を見ながら、どのくらいになるかということで、そうした議論をしていたかと思いますが、目標額の設定にあたっての考え方を確認してもよろしいでしょうか。事務局の方から、説明をお願いします。

【事務局】

今までの3次に渡る「はだの行革推進プラン」におきましては、総合計画の財政推計と連動しております。総合計画には、前回の会議でも新しい総合計画を見ていただいたかと思いますが、たくさんの事業がありまして、都市像に向かってより良いものにしていくために、どちらかと言うと、お金のかかる事業を積み上げているものになります。その積み上げを財政推計していくと、財源が足りない部分が出てきます。そこで、行財政改革の削減効果額を総合計画での事業の財源不足に充てていくというのが、今までの行革の考え方です。

先ほどから委員の皆様から御意見いただいておりますが、そういった形の行革も必要だけれども、これからは、行政サービスの提供の仕方そのものを変えていくことや、価値をプラスに増やしていく、当然、投資も必要でしょうということ中で、令和3年度から始まる、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、まずは、「仕事の改革」ということで、今回、情報システム課にも出席いただいておりますが、特に、ICTを活用し、仕事の仕方そのものを抜本的に変えていくことで、職員が効率的に働きやすくなるとともに、行政サービスそのものを、より便利に充実させたものにしていく改革を進めたいと考えております。そこ

で、名称も、「行政サービス改革」としております。

その一方で、新しい総合計画では、約30億円の財政不足があると聞いておりまして、各方面からも、引き続き財源不足の部分を行革の効果で埋めていくというところを伴わないと、説明がつかないのではないかと御意見いただいているところです。当初の計画段階では、効果額は約13.7億円ということですが、計画期間5年間の中では、実績を積み上げて、限りなく財源の不足を補えるような計画にもしたいと考えております。

【会長】

総合計画というものが目標の部分にあたり、それを実現するために、いくら必要か推計し、その不足分をいかに生み出すかということで、行革プランで取り組んでいく手法でやっていたという御説明でした。ですので、価値という部分を、どう生み出していくのかというのは、総合計画のつくりと、相当、密接に関わりがあって、念頭に置いて計画が作られているということです。先ほどから御意見がありましたが、時代に合った価値という部分をどのように追及しているのかというものが、総合計画では、網羅的で見えにくいのではないかと思います。もし評価するならば、新しい価値にあった方針というところで、評価の視点を明確にして、その視点から評価していくというところと、削った部分を何に、どこに投資していくのかというところが、明確になっていると良いのではないかと思います。

こうしたものは、「第3次はだの行革推進プラン実行計画」にもあって、例えば、公共施設再配置の取組みでは、かなりユニークな削減の目標も見えるような形にされていますし、あるいは、発注の仕方ですとか、委託化というところで、一括発注するなど手法を工夫していると思います。こうした部分は、従来の行政でやるところを、民的なものを取り入れて、変えていこうというところで、必要な視点だと思います。

私が気になるところでは、やはり効果額が、約16.5億円を設定していましたが、達成できなかったこと自体は、評価する必要があると思います。特に、推移を見ると、最後の2年度が、効果額の伸びが横ばいになっているところが気になりました。これが意味していることは、今まで御指摘されているとおり、削減が難しいということなのではないでしょうか。典型的な例では、税の徴収は、初期の頃にはかなり効果を上げていて、努力することで、実績がかなり上がったところですが、それが伸び悩んでいるということは、そうした部分では、効果を上げることが難しくなっているということだと思います。これは、やりようがないぐらい難しいところになっているのでしょうか。また、委託の問題や、介護や高齢者、国民健康保険という特別会計への繰出金の削減が、思いどおりにいかない場合に

どのように評価するのかというのは、ある程度、考えていく必要があると思います。プラスに出す部分も重要ですが、何故、伸びなかったのか、その原因をしっかりと認識しておかないといけないと思います。

【事務局】

市税の徴収の改革につきましては、滞納繰越額の削減というものが改革の内容となりますが、令和元年度と令和2年度に関しましては、新型コロナウイルス感染症の影響もありまして、滞納繰越額の削減につなげることが難しかったということがありました。先ほども御説明させていただきましたが、9ページを御覧いただきますと、元々、当初の計画の目標設定の段階で、おおよそ3つの改革項目で、効果額のほとんどを上げていくような計画内容でしたので、そうしたところの部分で、コロナの影響もありまして、目標に対しての実績が上がらなかった結果、5年間での目標である約16.5億円を達成できなかったのだと考えます。先ほど御意見がありましたとおり、市税の徴収の改革に関しましては、3次に渡る行革推進プランで、毎年2億円以上の効果額を上げ、改革のメインになってきたところです。これ以外の財政効果が上がる取組みが、なかなか出てきていないというところが、課題となっているところです。

【会長】

そうすると、無理やり効果額を増やすことを考えるよりは、お金を使わずに、効率を上げる方法を考えた方が良いという御指摘があったかと思います。そうした形に方針転換するのか、個人的には、やはり効果額を上げられるものを探す努力を続けるということも必要かと思います。

【委員】

例えば、南が丘のこども園は実績が上がっているわけですが、これを何故、押し進めないで、そこで止まってしまうのかと思います。そこに財源があるのですから、目標を掲げて、次のステップをどうするか、どの園を次に行うかですとか、そうした進め方が弱い気がします。

【事務局】

先ほどの御意見がありました、みなみがおか幼稚園の公私連携幼保連携こども園という民営化に近い取組みですが、他の園の状況につきましては、今年2月に、教育委員会の教育総務課と保育こども園課とで、今後の公立幼稚園とこども園の方向性について、方針を出しました。昨今の少子化に伴いまして、公立幼稚園も在園数が少なくなっておりますので、かつての集団性が維持しづらくな

っているところです。集団性の維持が難しくなっている園のところから、例えば、小学校内に配置するですとか、近隣の園に統合していくですとか、方向性を出しております。そうした方向性が具体的に位置付けられているのは、大根幼稚園や東幼稚園、ほりかわ幼稚園です。その中でも、議会でも説明しております、大根幼稚園につきましては、来年度4月からは、園児の募集はしないという方向になっております。東幼稚園とほりかわ幼稚園につきましては、具体的な方向性は出ておりませんが、方向性が固まり次第、ローリングの中で、行革プランに位置付けるか否か、また検討したいと思えます。

【会長】

あまり理解していないところもありますが、今の事例というのは、財政的な効果額を生み出すということが目的ではなく、その年代の子供達の教育サービスを考えた時に、質の向上という部分にどの程度寄与するかというプロジェクトであって、むしろ、バリューの部分はどこにあって、どういう形で伸びていくのかということについて、ポテンシャルはあって、取組みしているけれど、色々な問題を抱えているので、ここで対応を考えていくという理解でよろしいでしょうか。

【事務局】

はい。

【会長】

そうすると、計画では、そういう作り方になっているとは思いますが、サービスの質の問題よりも、まだまだ効果額が生み出されるというようなものと、サービスの質というところで、バリューを追求するものを念頭に置いて進めなければいけない改革項目というものと、大きく二分することができて、そうした柱がこの部分だということになっているのだと思います。もちろん、そうなっているとは思いますが、それが見えやすい形にフレーズされていると、次に何をやるかとしているのか、明確になると思います。

【委員】

これから、EBPMのような政策形成というところが求められてくると、企業と同じように、ロジックモデルで、アウトプットとアウトカムをどうするのかということを、事業を始める前に先に示して、取り組むことが必要だと思います。例えば、先ほどの保育園を例にすると、ロジックモデルでいけば、どちらも同じであるならば、民間ならば利潤を稼げるので、民間で事業を実施した方が良いと

というような判断も出てくると思います。行政が全てやる必要はないといった議論も出てくると思います。そういった具体的な個別の事業の評価を、ロジックモデルで組んで、政策の推進について、どう評価するかというところを考えていけば良いと思います。

【会長】

基本は、バリューとコストを明確にするということだと思います。全体で見るという部分もありますが、個別のプロジェクトベースでも、手法があるので、取り入れていく必要があるということだと思います。次の議題では、評価するうえで、次の計画では、ロジックモデルのような帳票になっているので、新しい取り組みでは、そうした形式になっていますので、今回の御意見にある趣旨は、次に繋がるように仕組みができてきていると思います。ほかには、いかがでしょうか。

【委員】

先ほどから議論が出ているところではありますが、私の意見といたしましては2点ほどございます。まず1点目は、今ある評価の中身というものは、結果が示されていて、評価がされていないのではないかという気がします。目標達成率が74.2%であったのであれば、この達成率をどう評価するのかということ、十分に達成されていると評価するのか、未達であると評価するのかということと、その理由を分析して次に繋げていくという考察が、本来の評価だと思います。達成できたか否かという事実だけが書かれているような感じがしまして、先ほどの市税の徴収の中でも議論が交わされていましたが、事務局がここで御回答いただいたような内容が、本当は評価に入っていないと、次に繋がっていないような感じがしました。

もう1点は、先ほどから議論があったかと思いますが、この計画自体は、効果額を出すというものを目標としていましたので、この達成状況で評価するというのが第一義としてあって、次の改革に繋がる視点ということで、質やバリューといった観点で改革を振り返った時に、どうだったのかという総括評価があっても良いと思います。

13ページ以降の内部評価の内容も、バリューを評価しているというよりも、計画どおり進捗したか否かという進捗評価に留まっていると思います。もっと踏み込んで、次の改革で目指す、質の改革というところに、どのくらい繋がったかという観点で振り返ってみると良いと思います。

具体的に言いますと、55ページのレーダーチャートのところで、一番進捗が遅れていると評価した「より質の高い人財の育成」のところは、質の評価に繋がる重要な視点ですが、「市民サービスの向上」も、全体では評価が「B」と低い

形になっていて、この「市民サービスの向上」に繋げていくということは、これからのバリューを生み出していくという改革のテーマに合致するところだと思います。この部分について、何故、評価が低かったのか、次の改革の課題として何を繋げていくのかというところを、はっきりした方が良いと思います。

同じように、「B」と評価されている、「公共施設再配置計画の推進」も、かなり質やバリューに近いものですので、やはり、改革を振り返った時に、市民サービスに近いところの改革項目について、少し達成度が低いと計画に表れていますので、次の改革において、重要な課題として浮かび上がってきたと思います。

【会長】

内部評価として、今の視点の評価というものが書かれていて、その後で、我々が外部評価の中で、次の改革に沿って、質的な部分ですとか、評価の部分について、より議論ができると良かったのかなという気がします。今の段階で、特に、具体的な御指摘があった、「より質の高い人財の育成」については、説明がありましたが、「市民サービスの向上」や「公共施設再配置計画の推進」については、表の中では、少しへこんでいて、進捗状況がそれほどよくないというところを、どのように御判断されているのか、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

12の取組内容について内部評価を行い、その評価意見を出しています。その内容につきましては、附属資料の3ページ以降に掲載しています。元々、この「第3次はだの行革推進プラン実行計画」では、進行管理を強化していくということで、進捗に関して評価しているもので、最終年度の評価として、5年間で計画に着手できているかですとか、これからも計画どおりに取り組めるかですとか、方向性を出さなければならないものは、方向性が出されているかということの評価している形です。御指摘がありました改革につきましては、附属資料の11ページと12ページを御覧ください。「より質の高い人財の育成」と「市民サービスの向上」というところで、12の取組内容での内部評価区分は、個々の改革項目の内部評価結果を見て、計画どおりが多いか、あるいは、遅れているなどの項目が多いかなどで区分を変えているものです。「より質の高い人財の育成」では、改革項目2項目のうち、1項目が「課題の重点検討」と評価しましたので、半分以上が遅れているという評価となりますと、12の取組内容の内部評価は、「遅れている」という評価としています。同じように、「市民サービスの向上」については、5つ改革項目がございまして、うち1つだけ「進行強化」と評価したものがありません。「公立こども園のあり方の検討」という改革項目で、先ほど委員からもお話がありましたところですが、公立こども園や幼稚園をどういった

形にしていくかという方向性を目標では、令和元年度に決定する予定でしたが、計画期間内では計画は策定できましたが、予定どおり取り組めなかったということで、今後は、しっかりと取り組んでいただきたいという意味を含めて、最終年度の評価としましては、「進行強化」と評価しております。1項目だけ遅れているという評価となりますので、12の取組内容の内部評価では、「概ね順調に進んでいる」という評価としています。12の取組内容の内部評価を「順調に進んでいる」としているものは、全ての改革項目について、取組みを全て実施し、改革が終了しているもの、あるいは、計画どおりに進んで現状推進しているものとなります。

【会長】

そうしますと、アウトカムベースで評価しているのではなく、事業の進捗を見て達成度で評価しているというようになっておりますので、先ほどのバリューですとか、質の問題を議論しようとする、アウトカムに近い状況というところがないと、なかなかエビデンスベースでは、議論が進まないということだと思えます。今年度からの新しい計画の取組みの帳票の中では、多少、その部分が明らかになってくる状況だと思えますので、それが上手く使えれば良いと思えます。先ほど、こども園に関する改革の進捗が遅れているという御議論がありましたとおり、そこから代替案で、目的が達成できるものを議論できるようになると、もちろん、そうした議論は担当ではできていると思えますが、それが「見える化」されて、帳票などに表れてくると、外部評価の中で評価できるような形になって、理想に近い形になるかと思えます。

次の議題のお時間もありますので、これをどう取りまとめていくかというところにつきましては、事務局の方で取りまとめていただいて、概ね事業の進捗というベースですと、62の改革項目で見ると、冒頭で委員からも御意見ありましたとおり、総括すると、よくやっぴらっしゃるということです。ただし、委員の皆さんから御指摘があったとおり、効率だけを追求していくという従来のやり方だと限界がきていること、それだけ行うこと自体に問題があるので、質ですとか、バリューというところを明示的にするという評価の仕方に変えていくということです。そのためには、ロジックモデル的なアウトカムを明示的に意識するような評価の仕方に変えていくというのが、大きな話の流れだと思います。

個人的に気になったのは、そうは言っても、効果額は大切だと思いますので、効果額というものがどのくらい必要なのか、総合計画との関係でも重要であるし、バリューを時代に合わせて伸ばしていかなければならない中では、そういうものにどういった財源から投資していけるかと考えるうえでも、無駄な部分は削って、余剰の部分を新しい付加価値に回していくという経営のあり方という

ものは、当然あるべきことだと思いますので、削ることを目的としているものと、バリューを生み出すものを上手く明確に分けていくことが必要だと思いました。

全てをカバーしきれていないので、事務局で振り返って整理していただいて、前回の会議では、過去の計画の評価に時間を使うのは無駄ではないかというお話がありましたので、そういった形で事務局案を作っていただいて、会長に一任させていただいて、総括評価をまとめさせていただきたいと思います。まとめたものを見ていただいて修正はあるかと思いますが、そういった形で進めさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

— 異議なし —

(2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る進行管理及び評価等について

【会長】

次に議事2として、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る進行管理及び評価等について」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】

資料2-1を御覧ください。

はだの行政サービス改革基本方針実行計画進行管理実施方針です。前回会議で御説明させていただきましたとおり、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、1年間でPDCAサイクルを回すことで、PDCAサイクルのスピード化を図り、変化する時代に応じた改革を推進するということで、令和3年度からの取組みに対し、年度中の実績見込みを含めて評価を行っていくものです。こうした進行管理に対し、実施方針を作成し、実施していくものです。特に、「3進行管理実施期間及び内容」において、各年度の自己評価、内部評価、外部評価時期を示しております。また、令和6年度評価を踏まえて次期計画の策定準備を進めていくものです。

裏面を御覧ください。進行管理の進め方と公表及び報告ということで、今回の計画においても、改革主管課が進行管理シートを作成し、これに基づき、自己評価、内部評価、外部評価を実施していくものです。また、適宜、ヒアリングの実施や、改革内容の見直し等を行い、評価結果等を適切に公表及び報告していくものです。

次に、資料2-2を御覧ください。

「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の進行管理シートの各項目につ

いてまとめたものです。

第3次はだの行革推進プラン実行計画では、62の改革項目に対し、進行管理シートを作成していましたが、今回は、8つの改革項目別に進行管理シートを作成し、評価を行うものです。今回、お手元にお示しする進行管理シートは、7つございます。

資料2-3から、ホチキス止めをして、7つの進行管理シートに分けていますので、お手元の資料を御覧ください。今回お示しする進行管理シートは、「4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進」を除く7項目です。公共施設の改革については、公共施設再配置計画前期実行プランの取組みを位置付ける予定で、このプランは今年度末の策定予定ですので、今回は、評価するものがないので、お示ししていません。令和3年度は、この7改革項目について、進行管理シートを作成し、自己評価及び内部評価を実施しました。それでは、お手元の進行管理シート資料2-3「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」の評価内容を御説明しながら、資料2-2を御覧いただき、各項目について、御説明いたします。

5つの改革の柱のうち、「1 仕事の改革」のうちの1つの改革項目です。「概要（目指す姿）」は、前回、御説明させていただきました、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」に掲載する内容のとおりです。右側の「活動指標」及び「成果指標」につきましても、計画に位置付けたとおりでして、取組内容を踏まえた、各改革項目の活動実績及び成果実績を記載します。

「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」の改革項目では、活動指標として、「取組みの進捗状況」を位置付けています。こちらは、総合計画の基本政策「適正かつ持続可能な行政経営の推進」における成果・活動量の指標としておりますので、この進行管理シートで取組みの進捗を測っていくものです。「RPA導入による業務削減時間数」は、RPAの活用により削減された事務事業の削減時間数について、令和7年度までの累計を実績として把握していくものです。

「成果指標」では、「情報化ツールの活用による業務改善を実感する職員割合」とし、人事課の職員アンケートにおいて、毎年度、職員意識を把握することによって、ICTの活用が実感できているとする場合、ICTの活用により、業務全体量が削減され、職員がコア業務に集中できると推測し、成果指標としています。

その下の表で、令和3年度の「取組目標」、「活動実績」、「成果実績」、「内部評価」、「外部評価」の欄を御覧ください。

「取組目標」につきましては、各改革項目の年度ごとの取組目標をまとめているものです。ここでは、RPAやAI等を活用した内部事務の効率化を推進し、内部事務量の削減等、効率的な行政サービスにつなげることを目標としていくものです。

「活動実績」及び「成果実績」につきましては、年度の各取組みの見込みを含めた実績をまとめるもので、進行管理シートの2ページ目以降の各取組内容を踏まえて、大きくその実績をまとめているものです。「活動実績」については、令和3年7月時点で、令和3年度の取組予定は全て着手し、概ね目標を達成できる見込みです。また、新型コロナウイルス感染症対策として、テレワークを積極的に推進しています。「成果実績」については、令和3年9月から、新たに個人番号系ネットワークにRPAを実装する環境を整備することで、業務量が多く繁忙期の残業時間が多大となる、税務に関する業務にRPAを実装できるようになります。令和3年度から順次導入を拡大し、業務の効率化に繋げていくというように成果を上げています。これに対して、内部評価といたしましては、「現場推進」とし、評価意見として「令和3年度の取組予定は全て着手できており、予定どおりに取組みができています。取組時期を前倒しにしたり、対象業務を拡大するなど、さらなる効果を狙って、積極的に取り組むこと、また、取組みにあたっては、導入後の業務削減時間数等効果検証を行い、効果的に庁内全体への展開を図ること」としています。

評価の区分につきましては、資料2-2の1ページを御覧ください。内部評価区分として、5つの区分を設定するものです。この区分につきましては、先ほど見ていただいた「第3次はだの行革推進プラン実行計画」と同様な評価区分となっております。

2ページを御覧ください。

外部評価ということで、先ほど見ていただいた「第3次はだの行革推進プラン実行計画」におきましては、計画全体の総括的な評価をしていただきましたが、今回の「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」におきましては、お示ししております、進行管理シートごとに、外部評価の御意見をいただきたいと考えております。また、評価の御意見をいただくにあたって、内部評価と同様に、5段階の外部評価区分で評価をいただきたいと考えております。「取組完了」、「現場推進」、「進行強化」、「課題の重点検討」、「見直し又は廃止」と評価区分を設定しているものです。こちらの評価区分をいただき、さらに評価の御意見をいただきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

資料2-3に戻りまして、2ページ目以降を御覧ください。「仕事の改革」の「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」に関しましては、取組内容は、大きく5つ定めております。こちらの取組内容につきましては、「はだのICT活用推進計画」の政策と連携しているものです。こちらの評価にあたっては、「はだのICT活用推進計画」の概要につきましては、後ほど全体の御説明を、本日出席しております情報システム課から御説明させていただきます。

2ページ目以降の「1-1-1 ICT活用による業務の効率化」の部分を御覧ください。

さい。それぞれでの項目を御説明させていただきます。

「項目名」及び「取組主管課」に関しましては、実行計画のとおりとなります。

「区分」では、「新規」として、今回の実行計画から新たに取り組む項目、「継続」として、前回の「第3次はだの行革推進プラン実行計画」から継続して取り組む項目を区分としております。

「関係計画等」は、取組内容に関係がある計画等を掲載しております。

「概要(目指すもの)」につきましては、実行計画に掲載しているとおりで。

「その他効果」は、概要に書かれております効果以外のものがある場合は、こちらに記載しております。

横を見ていただきますと、令和3年度から令和7年度までの自己評価を記載する形となっております。こちらは、連携する計画がある、「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、実績をそのまま記載する形となっております。実績を記載し、それに対して、自己評価と評価理由を記載するものです。連携する計画を取組内容として位置付けしていない、実行計画に取組内容を位置付けする、「担い手をつくる改革」及び「歳入・歳出面の改革」につきましては、進行管理シートの自己評価欄の記載の仕方が異なりますので、「3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進」の進行管理シート2ページ目以降を御覧ください。こちらにつきましては、2ページ目以降を見ていただきますと、先ほど見ていただいたシートでは、実績をそのまま記載する形でしたが、こちらのシートでは、各年度を取組内容について、「取組目標」、「取組内容(活動)」を記載したうえで、実績を記載する形となっております。また、効果額や指標の「目標」及び「実績」も記載する形となっております。こうした形で、進行管理シートの記入の仕方が異なります。

自己評価区分につきましては、資料2-2に戻っていただき、3ページを御覧ください。5段階での評価区分となり、「計画どおり」、「概ね計画どおり」、「遅れている」、「取組に課題あり」、「終了又は廃止」という区分です。このように自己評価区分から評価を行い、その自己評価結果の要因や課題を記載するものです。今回、新たに、次年度以降の取組みの方向性についても、評価をいただく形を考えております。こちらは、次年度以降の取組みの方向性について、改革主管課が判断し、5段階の評価区分から評価するものです。「取組完了」、「継続実施」、「一部見直し」、「抜本的見直し」、「終了又は廃止」とするものです。また、次年度以降に、即座に取組みが進められるよう、評価を踏まえ、次年度以降にどのような形で取り組むか、取組みの方向性ですとか、具体的な内容を記載する形としております。以上が、進行管理シートの各項目についての説明となります。

それでは、ほか6つの進行管理シートについて、1ページに記載した実績と内部評価結果を中心に御説明させていただきます。

「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」を御覧ください。

こちらにも、改革の5つの改革の柱のうち、「仕事の改革」にあたるものです。行政手続のデジタル化に関する取組みを進め、市民サービスの向上に繋げることを目標に5年間、取り組んでいくものです。こちらの改革項目につきましても、基本的には、「はだのICT活用推進計画」を進めていくことによって、行政のデジタル化を進め、市民サービスの向上に繋げていきたいと考えております。令和3年度の活動実績及び成果実績、内部評価につきましては、お示ししております。活動実績では、令和3年度の取組予定は全て着手して概ね目標は達成できる見込みでございます。ただし、マイナンバーカードの交付事務の円滑化につきましては、対人口ベースの交付率の目標を達成できない見込みですので、引き続き取組みの強化が必要となります。成果実績につきましては、電子申請ができる手続数が確実に増えており、利便性が高まっております。また、令和2年11月から公開開始した公開型地理情報システム「はだのWebマップ」の活用を推進し、市役所に来なくても、必要な情報を入手できる仕組みの必要を検討し、サービスの向上に努めています。こうした令和3年度に予定している取組みが進んでおりますので、内部評価といたしましては、「現状推進」とし、取組みができていますと評価し、評価意見としては、「取組時期を前倒しにしたり、電子申請の対象業務を拡大するなど、さらなる効果を狙って、積極的に取り組むこと。なお、取組みにあたっては、導入等の費用対効果をよく検証し、効果的な取組みとなるように、適宜、見直しを図ること。」としています。

今回は、特に、この「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」及び「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」という「仕事の改革」に対して、外部評価意見をいただきたいと思っておりますので、評価にあたって、事務局説明後、所管課である情報システム課から、「はだのICT活用推進計画」の概要等を御説明させていただきます。

その前に、「2-1 組織を高める職員づくりの推進」以下、各改革項目の内部評価について、簡単ではございますが、順に御説明させていただきます。

— 以下、進行管理シート1枚目、取組目標、活動実績、成果実績、内部評価結果について、資料のとおり説明 —

【事務局】

全体の説明は以上となります。それでは、今回、特に御意見いただきたい「仕事の改革」について、連携する計画である「はだのICT活用推進計画」の概要等を、所管課である情報システム課職員から御説明させていただきます。

よろしく申し上げます。

【情報システム課】

それでは、資料3の「はだのICT活用推進計画」の概要につきまして、情報システム課から御説明させていただきます。初めに、資料3をめくっていただきまして、1ページ目を御覧ください。

計画策定の目的について、ICTの活用推進にあたり、基本的な考え方を示し、これを具体化する計画でございます。これまで「秦野市情報化推進計画」が、平成15年に第1計画を策定し、昨年まで4期に渡り、情報化推進に関し、政策を展開しておりましたが、今年度からの新たな計画では、本市におけるICTの活用を、より積極的に計画的に推進し、本市のスマート自治体への転換を目指して、持続可能な行政運営を推進することを目的に、これまでの情報化という視点から、ICTの積極的な活用という意味を明確に示すために、計画名称を「ICT活用推進計画」に改め、策定したものです。

中段の「計画の位置付け」でございますが、新総合計画で定める都市像の実現と、「はだの行政サービス改革基本方針」をICTの面から支える計画として位置付けております。また、「デジタル・ガバメント実行計画」や「自治体DX推進計画」等の国の政策も踏まえた内容とし、「新たな日常」に向けたデジタル社会を実現するため、ICTを積極的に推進するものとしております。

次に、2ページ目を御覧ください。

「計画期間」でございますが、本計画は、令和3年度から令和7年度までの5年間の計画となります。詳細は、後ほど御説明させていただきますが、本計画では、「基本理念・基本方針」、「事業推進計画」、「個別事業」という形で、階層に分けております。ICTを取り巻く環境に、柔軟に対応するため、この5年間の計画期間中に、「事業推進計画」や「個別事業」につきましては、事業内容の見直しを行い、環境の変化への対応を柔軟に図っていくものです。

次に、3ページ目から18ページまでは、現在のICTを取り巻く社会状況の現状と本市の課題等をまとめております。こちらは説明を省略させていただきますので、後ほど御覧いただければと思います。

19ページ目を御覧ください。

一番上の階層となります、「基本理念」でございます。中段オレンジ色の枠内を御覧ください。「基本理念」は、「市民と行政の未来をつなぐ、ICTデータの有効活用」としております。その下に、詳細を記載しておりますが、行政手続のデジタル化や地域におけるICT活用のサポートなどを通じて、いつでも、どこでも、つながる、市民目線に立った利便性向上や地域コミュニティの活性化を図り、市民と行政を繋ぐ、便利でやさしい行政サービスの実現を目指すものです。さらに、革新技术やデータの活用、行政のデジタル化を通じて、業務の効率化や多様で柔軟な働き方に向けた環境づくりを図っていくことで、様々な相手や情

報と繋がる、効率的で持続可能な行政運営を目指すものです。以下の階層につきましては、別に配付しております、「はだのICT活用推進計画（個別事業）」の冊子を御覧ください。

1 ページ目と2 ページ目を御覧ください。先ほど御説明いたしました「基本理念」を実現するため、この下の階層に、「基本方針」、「事業推進計画」、「個別事業」と階層分けをして位置付けております。一番左側に3つの「基本方針」がございます。市民サービスの視点、行政内部の視点、データの有効活用の視点から、3つの「基本方針」とし、ページが分かれておりますが、1 ページ目に2つの項目を掲載し、2 ページ目にもう1つの項目を掲載しております。

基本方針の右側の階層は、基本方針を実現するための「事業推進計画」と具体化した「個別事業」を位置付けております。

一番右側の「個別事業」は、延べ44事業とし、新規が29事業、全計画からの継続を15事業とします。先ほどの「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」の進行管理シートでありました、RPAやペーパーレス会議、行政手続のオンライン化等は、この「個別事業」のうちの1つとして位置付けているものです。

それでは簡単に、「事業推進計画」について、御説明させていただきます。

一 以下、資料3「はだのICT活用推進計画」の21ページから23ページに掲載されている、「事業推進計画」の内容について、資料のとおり説明 一

【情報システム課】

「はだのICT活用推進計画（個別事業）」では、3ページ以降に、「個別事業」の具体的な内容や評価指標を示しておりますが、説明を割愛させていただきます。以上で、「はだのICT活用推進計画」の概要の説明を終わります。

【事務局】

令和3年度の評価については、計画初年度ということで、令和3年4月から6月までの3か月の取組実績と今後の取組みの見込みで評価いただいていることや、実際の効果額等の実績は次年度に明らかになりますので、そうした部分で、ほとんどの取組みについて、自己評価及び内部評価案でも「計画どおり」とし、「現状推進」と評価するものです。

初年度の評価においては、あまり進行管理シートによる進行管理の成果はないかもしれませんが、次年度は、年度中で評価することで、次年度以降の取組推進に効果があると考えます。

今回は、進行管理シートをはじめて御覧いただきますので、こちらについても、御意見等ございましたら、次年度以降の進行管理において検討させていただきたいと思っておりますので、この場で御意見等をお願いしたいと思っております。

議事 2 の説明は以上となります。

【会長】

事務局から御説明がありましたとおり、新しい進行管理シートについて、初めて見られるということで、それについて、分からない点等ありましたら、御意見をいただければと思います。進行管理の進め方ですとか、評価の仕方を含めて、まずはその点について、御意見等ございますでしょうか。

【委員】

気になったところでは、先ほどの議題でも話がありましたが、新しい価値を作っていく、秦野のブランド力を上げていくというところで、これまでのように、形を作って市をマネジメントしていくことは仕方ありませんが、決められたルーティンだけをやるとすると、これからの時代には対処できないと思います。そう考えると、新しい価値の創造というのは、職員が行うわけですから、職員の能力を最大限に発揮させることが大事なところだと思います。そのためには、行き先と言いますか、方向性をはっきりさせないといけないと思います。それは、都市像の「水とみどりに生まれ誰もが輝く暮らしよい都市」と、言葉としてあるわけですが、とても漠然としたものですので、もう少し、ブレイクダウンして、ここを強化したり、あるいは、薄くしようですとか、そうした部分が行政経営の基本としてあるべきだと思います。そこへ向かって、職員全員が取り組んでいく、自立していくことになると思います。風土もありますので、決めたことをしっかり行っていくことや行政の継続性の必要がありますので、なかなかチェンジするのが難しいと思います。

特に、ICTやデジタル化というところでは、現在の行っている仕事を前提にICTを進める、デジタルを活用して効率化を図るということではなく、そうではなく、ICTがあることを前提として、現在の仕事を全面的に白紙に戻して考え、ICTやデジタルをどう活用していくかという、風土改革に取り組むことが必要だと思います。そうしないと、もったいない気がします。ICTやデジタルがないと、なかなか「組織を高める職員づくりの推進」というところも、果たして、それでできるのかというと、できないと思います。ICTを活用して、風土改革を行って、ゼロベースで、あるべき姿として考えていくようなことが必要だと思います。

はじめの議題と今回の議題でかなりギャップがあると思いますが、それを繋ぐのが、こうした考え方だと思います。

【会長】

根本的なところかと思いますが、事務局からこの御意見に対しての説明をお願いします。

【事務局】

先ほどの御意見に対してですが、ICTの導入という部分で言いますと、世間では、行政はかなり遅れているという風に言われております。その中で、秦野市を見ても、例えば、電子決裁というものを一つ取っても、まだ導入が遅れているような状況で、「はだのICT活用推進計画」の中で、令和5年から導入していこうということが計画としてあります。そうすると、テレワークを行い、職場に来なくても働ける環境が一つ整うということがあります。

さらに、先ほどRPAのお話もありましたけれど、仕事の定型的な事務の一部を自動化して、人手を介さずに事務を行うことができる分野がございます。それについても、進め方が自治体によっても様々にありまして、業務を一から見直した中で、多くの業務で取り入れていくというやり方と、小さな業務であっても、まずは使ってみて、職員がそれに触れて、他の業務でも使えないかということで、拡大していくというようなスモールスタートの形で始めてみるやり方と、2つほどあります。秦野市では、スモールスタートの形で、まずは、前例のある業務から少しずつ取り入れて、様々な職員に触れてもらって、その便利さを実感してもらい、全庁的に広げていこうという形で進めているところです。そういった中で、現在の目標では、昨年度にこの行財政調査会でも御意見いただいて、今回、「はだの行政サービス改革基本方針」を策定し、ここにありますが、5つの改革の柱という目標に向かって、まずは見やすい形で進めていきたいと考えています。その中の、「柱1 仕事の改革」でICT化の部分ですが、先ほどから御意見いただいた理想に近づくような形で、スモールスタートではありますが、まずは始めていきたいと思っております。職員においても、なかなか、今までの仕事の仕方に固執して、変えていくところが難しいところもあると思っておりますので、一足飛びに行っていくことは難しいと思っておりますが、これからRPAや電子決裁、文書管理システムなど導入されてくると、職員が、もっと身近に、仕事の仕方そのものが変わってきていると実感できると思っております。そうすると、ICTを大前提とした仕事の仕方を考えるなど、職員の意識として浸透してくると、大きく変わってくると思っております。そうした意味では、少し時間がかかるとは思いますが、まずは、スモールスタートという形で始めているといったところが、実情でございます。

【委員】

現在の仕事は多岐に渡るとは思いますが、いくら戦略ができたからといって、

難しいところがあると思います。結局は、職員一人ひとりが創意工夫をして、今の仕事の質を上げていくというような意識を持ってもらわないと、難しいと思います。今の仕事のやり方を見直すようなものは、管理部局として何か考えていないのでしょうか。

【会長】

本来であれば、そういうものだと思いますが、そちらはいかがでしょうか。

【事務局】

先ほどの御説明にありましたとおり、目標管理型の人事評価制度というものは、前プランからの宿題として、引き続き、検討ということになっております。

具体的にどうしていくか決まっていないところではあります。そういったところも含めて、今後の課題にはなっているところです。

【委員】

組織の難しいところだと思います。これまでと同じやり方をしているので、見直すにしても勇気がいるし、失うものが出てきてしまうかもしれないので、結局、同じことをやっているのだらうと思います。そうしたところを、別の視点で何かできないかと思います。

【事務局】

公務員の仕事というものは、明確な結果が何か現れるというところが、見えにくい部分がございますので、そういったところの目標の置き方、それぞれの能力に対しての目標なのか、能力値自体を評価していくのか、そういった課題もおそらくあると思います。人事課の方でも研究しているところではありますので、おそらく、次回、「職員づくりの改革」の中で、少しお話として触れさせていただこうと思いますので、今後の課題としては考えているところです。

【会長】

本来は、アウトカムのところが明確に書かれていれば、そこが進んでいく方向性を示すことになると思います。そこが腑に落ちる形で上手く書かれていると、方向感覚として出て、庁内で共有されるのだと思います。おそらく、委員の御指摘のあるところは、計画の体系はあるのだけれど、なかなか行先が明確に、腑に落ちるような形で見えていないということだと思います。この進行管理シートの形式で言うと、このアウトカムの部分が上手く書けるかどうかということだと思います。どういうやり方で、誰が参加して、どのような手続で決めていくの

かということをはっきりとしない、担当課で従来の仕事の延長線上でアウトカムを書くというようなやり方になってしまい、それで良いアウトカムが設定できるのかという課題があります。次の人材育成の部分で、目標管理制度も含めて、真剣に考えていただきたいと思います。

【委員】

「はだのICT活用推進計画」を拝見させていただいて、立派な計画ができていたと思いました。例えば、個別事業の「母子保健相談」では、どのようなアウトカムを出していくのかという問題で、総合計画でも子育ての分野はリーディングプロジェクトになっていて、その中では、「結婚・妊娠・出産・育児への切れ目ない支援」という目標を立てました。この部分に強く関連する事業だと思います。そうすると、進行管理シートでは、取組年度ごとの目標が書かれていますが、例えば、子育てで言えば、具体的に、小児科や産婦人科への相談が身近になったか否かというようなアウトカムが初期的な段階で書かれていると、明確に効果が達成できたか分かります。もちろん、保健福祉の担当と合わせて評価する必要があります。また、中間年度には、育児や子どもの健康に関する不安が減少したか、子育て中のお母さん方にアンケートを実施することもあると思います。最終的には、産後や子育てのウツが減ったのか、社会的コストの軽減ができているかなど、民間の方でもチェックできるような結果が見えるようになると、せっかくロジックモデルのような形として良いものになっていますので、それがより良くなると思います。今の進行管理シートでは、そうしたところが見えにくいので、議論になるのだと思います。具体的なアウトカムを検討して、年度の取組目標に記載していただくと、評価もしやすく、課同士の連携もできているという評価にも繋がると思います。具体的にこうしたらいかがかという提案をさせていただきました。

【会長】

グランドビジョンと言うか、全体として、どういった方向に向かうかという話がありますが、もう少し落ちたレベルで、施策や事業で考えたときに、市民生活がどう改善するのかというのが、腑に落ちた形で書かれていると、それがアウトカムになると思います。それが明確になると、職員も、そこへ向かって頑張っていこうとして、協力体制ができるのだと思います。

例えば、土地収用する予算がないため、道路ができないという話がありました。前回の会議で、委員も、道路整備に関する予算がなくても、子どもの安全が守れるというような話があったとおり、「子どもの安全を守る」がアウトカムとなって、それを達成していくために、道路課以外の課とも連携し、垣根を超えて仕事

をしていくといった形に繋がっていくのが、今までずっと言われていた風土改善になるのだと思います。それにアウトカムを上手く役立てるために、先ほどの御意見のとおり工夫されると、一度にできないと思いますし、完成形もないと思いますが、努力することが重要なのだと思います。

【委員】

先ほどの御指摘と関連すると思いますが、進行管理シートの様式について御意見させていただきます。まず、1点目は、この進行管理シートの最も重要なところは、この施策は何を目指しているのかというアウトカムの目標が何かということだと思います。概要の前に、目標やアウトカムという項目を設定して、そこに明確に書くと良いと思います。これは、「はだのICT活用推進計画」の「個別事業」の様式にも共通していることです。

2点目はロジックモデルですが、今回の進行管理シートでは、まずは第一歩というように感じます。今回、初めてこうしますので、最初は、単一型のロジックモデルとしていても良いかもしれませんが、本来は、アウトカムを達成するために、複数のアクティビティやアウトプットがあって、複数の選択肢の中から、何が最もアウトカムに対して効果があるのかという形で、活用していくのがロジックモデルだと思いますので、本来は、インプット、アクティビティ、アウトプットが複数並んでいて、アウトカムに結びついていくのが望ましいと思います。

実際に、「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」には、「1-1-1 ICT活用による業務の効率化」から「1-1-5 ICT人材の育成と情報セキュリティの確保」まで、5つの取組内容がぶら下がっておりますので、これをロジックモデルにしていくと、きれいな形になると思います。既にそういった整理をされていると思いますので、ちょっとした工夫をすれば、ロジックモデルになると思いますので、御検討いただければと思います。

それから、各年度の取組目標ですが、毎年度、同じ目標が書かれています。これでは、毎年度、書く必要がありませんので、ここに書かれる内容は、目標であったり、アウトカムに相当する部分になるかと思います。これが共通する目標として、上段にあると良いと思います。むしろ、各年度で、年度別に何を目標設定しているか明確にしておくというのがありますので、活動と成果で見て、活動の各年度の目標は何か、成果として各年度の目標は何か、目標を記載したうえで、活動実績や成果実績の評価をしていくのだと思います。これは、右上にある指標とも密接に関わるとは思います。そうした指標的な数値データと、定性的な具体的に何に取り組んだかというものと、両方が書けるような様式とすると、分かりやすいと思います。年度別に、活動と成果について、目標と実績を書き添えていくようにしていくと良いと思います。

【会長】

評価はスタートしているので、現時点でどの程度対応できるかというのがあると思いますが、今回から対応できる部分と、長期的に考えたときに対応できる部分とがあると思いますので、少し整理していただいて、進めていただきたいと思います。アウトカムをどのように書くかということと、中身自体をどう作っていくかということで、大きな課題があって、とても改善余地のあるところだと思いますが、それだけでなく、ロジックモデルとして見たときに、もう少し、手段ベースで関係性の部分を、ロジックモデルにできると良いと思います。

取組目標のところは、やはり内容を考えていかないといけない部分だと思います。これは対応できると思いますが、それ以外の部分についても、強要はしませんが、より良い形に近付けていけるように、御検討いただければと思います。そうしたところが、形式的ではなく、皆でどういった目標を達成しようとしているか、皆でコミュニケーションを取りながら、コンセンサスを取りながら進めていくことで、組織の中の風土が変わっていくことに繋がっていくのであれば、日本の自他体を見ても、そういった形でできているところはなかなかないと思いますので、「秦野モデル」になるのだと思います。ぜひ、チャレンジする価値があると思います。

書式や形式や進め方につきましては、これくらいとして、また何かあれば後でいただくようにして、もう1つ、「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」と「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」の「仕事の改革」に対して、外部評価を出すということで、これは、今日、結論を出さないといけないものでしょうか。

【事務局】

今回は御意見をいただいて、また次回会議の際に、外部評価案を提示し、内容を御確認いただければと思います。

【会長】

実績は出ていませんが、こういった形で進んでいますということで、現段階での評価ということで、御議論いただければと思います。これも新しいことの1つで、このタイミングで評価するということは、今までの事業評価としては、1年前倒しで行っているものになりますので、画期的なことで、内部評価があって、外部評価があって、次年度方針というものを作ることによって、次年度の予算編成等に生かせるということを念頭に置いて行っておりますので、今までは1年のタイムラグがあったところであまりリンクしていないところでしたが、今回はリンクする形にする試みも、新しいものです。ですので、今回、委員の皆様

御意見いただくところは、来年度のプロセスに生きていきますので、ぜひ御意見をいただきたいと思います。

【委員】

内部評価と次年度の課題は独立させた方が良いと思います。とりわけ、デジタル化については、今年の5月に関連法が6つもできて、行政システム標準化ということで、直接的に計画に影響が出るところではないかもしれませんが、業務フローやら帳票やら見直すということで、住基だけでも数百ページに渡る標準仕様書が国から自治体に出されている状況ですので、そうしたところで、急に制度が変わるなどあると思いますので、前倒しで評価していく中では、具体的な要因や制度の変化などを強めに評価できるように、進行管理シートの中で反映しやすいようにする工夫があっても良いと思います。

【会長】

記載するところを2段に分けると、書くスペースが小さくなると思いますが、1ページに収める必要は、必ずしもないのかもしれませんが。外部評価はそれほどではないと思いますが、内部評価は分けていただいても良いのかもしれませんが。

【委員】

進行管理シートを見させていただいて、先ほどのお話にもあったように、各年度の取組目標が同じだと評価にならないと思いました。実際に、このままの形で進めていった場合に、令和3年度の実績と令和4年度の実績をどのように書き分けていくのかが、難しいと思います。事務局側がこの進行管理シートを書いていくときに、非常に書きづらくなってくると思います。今年度はこのような形で良いと思いますが、来年度はどのように違いを書き分けていくのかと考えると、非常に悩むと思います。どのような形にすると役立つか考えましたが、取組目標は今後、考えていくということでしたので、その下に小項目をいくつか置いて、今年度はこれ、次の年度はこれというように、重点的に書くように御指導されることを提案いたします。そうすると、先ほどのアウトカムに至る過程も複数化されて、複数化されたアクティビティで見ていく形になると思います。そういったところを現場に御指導されると、書きやすくなると思います。

【委員】

I C T化の部分では、どうステップを踏んで進めていくか、進行管理シートで示すことができると思います。そうすると、他の関連している課でも、そうしていこうとする誘因となると思いますので、予算的な問題は頑張ってください、

リーディングプロジェクトにもなるわけですから、ぜひ、ステップを踏んで、今年度はここまでやっていく、次の年度はここまでやっていくという書き方をされた方が良いと思います。主管課と関係課の関係では、主管課におんぶに抱っこにならないように、ICT化を進めていくにあたっての権限を持って、そうした要素を持たせられるような目標設定とした方が良いと思います。

それから、細かいところですが、「はだのICT活用推進計画（個別事業）」の9ページの教育のところ、評価指標が「ICTを活用できる教職員の割合」を70%以上とするとありますが、3年前から伸びていないように思います。3年経っても目標が同じなのは、それによって、教えてもらっている生徒の学習に差が出てしまうと思います。基本的には、現状はもっと酷いということでしょうか。

そうした部分も教育委員会の問題だけとするのではなく、市と一体となって目標達成に向かって取り組む必要があると思います。

例えば、計画には、「新たな学びの場を求める児童生徒に対するICTを活用した学習支援」という項目と、「職員のICT活用スキル向上」という項目がありますが、これは一体となって行っていくものだと思います。そうした部分で、情報システム課がもっと主導して取り組んでいくテーマだと思います。

【委員】

気になったのは、先ほど事務局から、スモールスタートで取り組みを始めているという御発言がありましたが、それは構いませんが、いつ次の段階になるかというものがないと、スタートを切ったことにならないと思います。スタートを切ったからには、次はこうです、こうなりますというものがないと、進まないと思います。例えば、この計画の中で言うと、ペーパーレス会議については、マニュアルを作成していると、令和4年度までに庁議で100%の目標としていますが、それが書けるか、書けないかだと思います。我々の感覚からすると、それほど難しいことではないと思います。もちろん、この進行管理シートで書かれている時点で、一歩目のスタートができていると思いますが、なかなか二歩目、三歩目が出てきていけませんので、そこができるの良いと思います。

さらに、各委員の皆様の御意見から気になったところでは、自己評価のところで、次年度以降の取り組みの方向性の区分で、「A」、「B」、「C」、「D」、「E」と振られて、「A 継続実施」とすると、概ねこのまま進んで良いというようなイメージがあります。けれど、1年でPDCAを回す、半年で検証しますという中では、多少なりとも目標値に変更がないとおかしいと思います。そうすると、どういった位置付けで、「B 一部見直し」なのか、「C 抜本的見直し」なのか、なかなか判断しづらいものがあります。具体的に指し示しができると良いと思います。計画は様々な要素があって計画とすると思いますので、評価をするにあつ

て、もう少し具体的に要素を出されないと、予算にも計画にも生かされてこないのではないかとこのころが、気になりました。

【会長】

スモールスタートは良いけれど、しっかりと段階を踏んで、第1ステップはここ、第2ステップはここ、第3ステップはここ、というように、具体的な姿が見えると良いという御意見でした。

【委員】

多分それはあるのだと思いますが、いかがでしょうか。

【事務局】

本日、御意見いただいた中で、そういった書き方ですとか、進行管理シート自体も手を加えて、見直しをしていきたいと思います。

【会長】

評価のところに関しては、総括評価の「A 現状推進」で丸めてしまうよりは、その下に書いてある取組内容の評価について、よく進んでいるだけでなく、次年度に向けて、何が障害になっているのかというところを、適切に要因分析をしていただき、次のアクションにつなげることをしっかりと考えていただきたいと思います。まず、そこができれば、PDCAがしっかり回ると思います。

【事務局】

先ほどの委員からもお話をいただいておりますが、情報システムの関係ですと、やはり組織の話と連携するかと思いますので、どちらかというところ、今までは、主管課が予算を取って、それで情報システム課へ依頼をするという流れが多かったのですが、組織のあり方から、今後は見直しをしてきたいと考えております。

【委員】

主要な形でやるとすれば、その流れを逆にした方が良いのではないかと思います。

【事務局】

そういう意味では、今年度に進める、RPAの導入というところの場面では、情報システム課が中心となって進めておりますので、そういった考え方もこのICT化の流れの中では、変わってきていると考えております。そういったとこ

ろの部分も、組織を含めて、見直していく必要があると感じております。

【委員】

情報システム課が各部門の請負で行うのではなく、市の戦略部門だと位置付けてマネジメントする、政策的な形でやっていくことが必要だと思います。

【委員】

そうした場合には、職員の増員も必要だと思います。私は、そうした形になっていくと思いますし、そうしなければ、意味がないと思います。

【情報システム課】

当課としては、先ほどお話しいただきましたけれど、可能な限り、各課に寄り添う形で進めていこうと思っております。と言いますのも、今までは、毎年度、情報化の推進ということで、庁内内部のIT化を進めてきました。今の世の中では、全てオンラインでできるような時代の移り変わりがありますけれど、なかなか日頃の業務をしていく中では、その切り替えというところは、担当課では、取り掛かりにくい部分があると思いますので、そうした部分について、我々が少し立ち入った形で協力をして進め、そこから方向性が分かって、何ができるか分かってくると、業務に詳しいのは担当課になりますので、自分達で、どういった形でできるのか発想し取組みに繋がると考えておりますので、そういった形で、動いております。

【会長】

情報化を推進する時には、情報システム課は、サポート役でも良いかもしれませんが、情報化に転換するインセンティブがないと、業務担当課でも、やらないのではないかと思います。他に権限を与えて、リーダーシップを与える考え方もありますし、情報システム課は、あくまでもサービスセクションなので、転換するサービスは提供するけれども、インセンティブは誰が解決するかという問題が残りますので、そこは、行政経営課、あるいは財政課、人事課が関係してくると思いますが、インセンティブを方向付けるということが必要だと思います。そうした部分が、あまり噛み合っていない、上手くいっていないので、なかなか取組みが進まないというような気がします。結局、縦割りの構造を壊して、庁内全体が一つのチームになって、一つの方向に向かっていくような形に近付ける体制を作っていく中で、おそらくこのインセンティブの問題が、どのプロジェクトについても同じように課題になると思います。

【事務局】

この8月に、市長ヒアリングが行われた中では、先ほどの情報システム課からお話させていただいたとおり、ICTの部分につきまして、庁内で大きな取組みの一つということで、情報システム課をとりまとめ役として、取組状況や今後の課題について整理したシートをもとに、市長及び副市長、政策部長や関連する課が確認し合ったところです。この行革の進行管理シートの中では、委員の方から御意見いただいたように、各課が取り組みやすいように変えられるものを変えていって、また、市長ヒアリングも毎年これから行われていくかと思しますので、全庁的に良い形で進められるように、行政経営課としても、努力していきたいと考えております。

【会長】

具体的に、RPAはどのようなことができるのでしょうか。

【情報システム課】

RPAは、ロボティック・プロセス・オートメーションの略で、人が行う作業でルーチン化されているもの機械に肩代わりさせようという考え方です。簡単に言えば、Excelファイルで作成した名簿を、Wordに転記する場合など、パソコンの中で、人の判断を必要とせず、機械的に行えるものを、機械に肩代わりさせようとするものです。業務の中には、ルーチン化された業務というものがありますので、ここの部分だけは、人の判断を必要としないので、機械に任せられるというような部分について、業務の洗い出しをしまして、RPAを導入し、人の作業に代わって行うことで、その分、職員自身が考える必要のある、発想的な業務に従事できるようになるものです。RPAは、業務量が多ければ多いほど、効果が現れるものになります。そうしたRPAの取組みについて、全庁的に展開していきたいと考えています。

【事務局】

現在、進めているものは、ふるさと納税でしょうか。

【情報システム課】

具体的には、ふるさと納税の業務を行っています。

【会長】

そうしたものへ転換していくためには、現場の職員としては、どのくらいの作業量があるのでしょうか。

【情報システム課】

新しい技術の導入なので知見もないところですし、業務の内容によっても開発期間が異なりますので、どの程度ということとは言えないのですが、ただ2週間程度でできる代物でもございませんので、まずは、業務内容をしっかりと把握したうえで、どこに、そういった技術を組み込めるのか、効果的なポイントを見つけて取り組んでいくことが非常に重要なところです。

【会長】

そうするためには、現場の職員は、ある程度、RPAというものが何かを分かっているかと、どこに導入するのが効果的なのか探せないと思いますが、いかがでしょうか。

【情報システム課】

お互いに共通認識を持って行っていく必要があると思います。

【会長】

将来的には、5年間の累計で目標とする削減時間数を達成するためには、何が課題になって、何がネックになっているのか、そのステップが書けるのかが、気になりました。

【情報システム課】

具体的な話をさせていただきますと、「はだのICT活用推進計画（個別事業）」の13ページに、RPAの取組みを掲載しています。毎年度ごとの目標を数値で示しています。5年間の累計では、14業務に導入し、延べ7,350時間の削減時間数を目指すものです。

【会長】

次はこれができるかどうかというような目論見があるのでしょうか。

【情報システム課】

先ほどの進行管理シートの説明でも触れられていましたが、今年の9月から、個人番号系ネットワークでRPAの技術が使えるようになりますので、税務とか、国保などの業務に、RPAを導入できる環境が整います。そういったところの部分で、取り組んでいきたいと考えております。担当課の職員が、どこまで知らないとできないのかということもありますので、情報システム課主体でヒアリングを先月から行いまして、現在、行っている業務の中で、単純作業

だけど時間がかかるような業務を探し、概ね4業務を今年度には実施していきたいと考えています。そういった中で、効果を実感していただいて、さらにヒアリングを進めながら、令和7年度までの目標に向けて取り組んでいきたいと考えています。

【会長】

そういった目標に向けて取組みを進めていくところが、少し見えるように、各年度の目標を書かれていると良かったと思います。

もう1つ、気になったところでは、マイナンバーカードの関係ですが、秦野の場合は、マイナンバーカードの取得率はどの程度でしょうか。

【事務局】

7月の段階で、37%程度と聞いております。この秋には、75歳以上の後期高齢者の方を対象に勧奨通知が出るということですので、そうしますと、また少し、窓口へ交付手続に来られる方が増えてくるかと思えます。

【会長】

普及させることが目的なのか、普及することによって使えるサービスがどのくらい増えて、市民サービスの向上に役に立っているのかということの関係が、この5年間の計画の中でどのように考えているのか、見えなかったと思います。結局、何を達成しようとしているのか、どういう段階を考えているのかというところが、見えていないのだと思います。それが学校教育の話も同じだと思います。

【委員】

参考までに申し上げておきたいのですが、私は、民間企業でもICTに携わっているのですが、今ある仕事をICT化すると、本当に作業が大変になります。現場も大変だし、皆さんも大変だと思います。上手くいっている例では、今やっている仕事そのものを見直して、不要な仕事を一切止めてしまうことです。そのうえで、新しいものを作りながら、ICT化を進めていくところが、上手くいっているところですので、御参考としていただければと思います。

【会長】

法制度上、義務的にやる必要のある申請等の業務でも、プロセス上は、作業を省ける部分があると思いますので、業務改善とセットで考えることが必要だと思います。また、義務的ではない、付加価値的なサービスとして、市の独自で行っている市民サービスについては、抜本的に見直す余地もあるということだと

思いますので、ぜひ、RPAに取り組んでいくときに、仕事の見直しもセットでやられると良いと思います。

【委員】

PDC Aサイクルをスピーディーに回していくことに関して、申し上げたいと思います。この政策の単位では、成果が出るまでに少し時間がかかりますので、1年単位で捉えて、PDC Aを見ていく場合には、その下の「取組内容」が重要になると思います。このタイミングで自己評価をされているので、場合によっては、翌年度でなくて、年度途中で、遅れているのかが分かり、後半で見直していこうという、年度途中の改善につながる可能性があると思います。そうしますと、今回、評価されている結果を見ると、自己評価で「遅れている」と評価したものは1項目しかなく、ほとんどが来年度以降、「継続実施」ということになっていますので、これは、個々の自己評価を厳しくしてしまうと、形骸化してしまうと思います。なるべく、「遅れている」ですとか、「課題がある」というものを、言いやすいような形にしてあげると良いと思います。できるだけ、言いやすくして、年度の途中で改善していくというような流れにすると、この進行管理シートが生きてくると思います。

【会長】

評価区分の「A」、「B」、「C」、「D」、「E」というような、ワーディングをどう変えるのかということ、なかなか今すぐに変えることが出来ないかと思いますが、そうした御指摘をいただいたことは、重要なことだと思いますので、PDC Aサイクルを短くしたことを生かせるような評価の仕方ということ、考えていただきたいと思います。そういった御意見だったと思いますので、課題として考えていただければと思います。

ICTの中身の話があまりできなかったのですが、どういう風に評価していくかということについて、かなり御意見をいただいたと思います。次回以降は、中身の話ができると思います。お時間にもなりますので、これで閉会したいと思います。事務局から、連絡事項がありましたら、お願いします。

【事務局】

本日は、様々な貴重な御意見をいただきまして、ありがとうございます。

次回の第3回会議では、「柱2 職員づくりの改革」と「柱3 担い手をつくる改革」を中心に御意見をいただきたいと思います。次回開催は、10月25日（月）13時半から、今回と同様に、本会議場での御出席又はオンラインでの御出席をお願いいたします。後日、メールで御連絡いたしますので、よろしくお願

いたします。

今回、2名の委員の方に、オンラインで御参加いただきました。聞こえにくい部分などあったかと思しますので、何か御意見等ございましたらお伺いし、次回の会議の進行に生かしたいと思しますので、よろしく願いいたします。

【会長】

それでは、長時間に渡り、ありがとうございました。以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。次回もよろしく願いいたします。

— 閉会 —