

令和３年度第３回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和３年１０月２５日（月）午後１時３０分から午後３時４０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	人事課長、同課課長代理２名
4 議 題	(1) 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	次第 資料１ 第２回行財政調査会における委員からの御意見等への対応について 資料２ はだの行政サービス改革基本方針実行計画令和３年度（２０２１年度）評価報告書（案） 資料３ 秦野市職員づくり基本方針実施計画 資料４ 第３次はだの行革推進プラン実行計画総括評価報告書（案）	

会議概要（要点筆記）

１ 開 会

【事務局】

それでは、ただ今より第３回行財政調査会をはじめさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

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。

今回も前回と同様に、対面とオンラインによるハイブリッド形式で会議を開催させていただきます。会議での御発言にあたりましては、お手数ですが、お名前を述べてから御発言くださいますよう、よろしくお願いいたします。また、御

発言の際には、お近くにある丸い盤が集音マイクとなりますので、なるべくマイクに向かって御発言くださいますよう、よろしくお願いいたします。

会議は2時間を予定しておりますが、場合によって、お時間が過ぎてしまうこともございますことを御容赦ください。

本日は、人事課職員が出席しておりますので、簡単に自己紹介させていただきます。

【人事課】

— 自己紹介 —

【事務局】

人事課におかれては、他の公務の都合上、14時半頃に退席させていただきますので、御了承ください。

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。よろしくお願いいたします。

【会長】

資料が多数ある中、短い時間で議論していきますので、早速始めたいと思います。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。よろしくお願いいたします。

2 議事

(1) 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】

本日の議事は1つとなります。前回から引き続き、「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】

今回は、議事が1つとなりまして、引き続き、実行計画の評価等について御意見をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

はじめに、資料1を御覧ください。

前回の会議で御意見いただいた内容と、それについて、事務局での対応をまと

めたものです。「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対応につきましては、次年度から対応させていただきますので、今回は、前回、御説明しました内容で評価をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

2 ページを御覧ください。「仕事の改革」についていただいた御意見については、資料2の報告書（案）の該当の進行管理シートにまとめるとともに、全体的な評価として報告書（案）にまとめております。

3 ページを御覧ください。「第3次はだの行革推進プラン実行計画」の総括に関しましていただいた御意見です。今回の議題としてはおりませんが、資料4として、報告書（案）を提示しております。

20 ページ及び21 ページで前回の御意見を踏まえた総括評価をまとめております。また、他にいただいた御意見につきましても、10 ページ及び15 ページへ追記し、御意見を反映しております。

なお、総括評価につきましては、令和元年度に中間年として総括評価をいただいておりますので、そちらを踏まえたうえで評価の内容をまとめておりますことを御了承ください。

資料2を御覧ください。

前回、お示しした進行管理シートに表紙や計画概要等をつけて報告書（案）の形式にまとめたものとなります。先ほど資料1で御覧いただいた、前回会議の御意見等につきましても、報告書（案）としてまとめております。

6 ページを御覧ください。評価結果等として、5つの改革の柱ごとにいただいた御意見をまとめたいと考えております。前は、「仕事の改革」について御意見をいただきましたので、そちらをまとめております。

8 ページを御覧ください。「今後の進行管理・評価について」ということで、こちらも前回いただいた進行管理や評価全体についての御意見の内容をまとめております。残りの改革について空白となっておりますので、今回、御意見をいただきたいところです。

13 ページを御覧ください。13 ページ以降が前回御覧いただいた進行管理シートとなります。13 ページの「1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進」の外部評価及び17 ページの「1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進」の外部評価につきまして、前回いただいた御意見を踏まえて事務局で外部評価案を作成しております。こちらにつきましても、何かございましたら、御意見をいただきたいと思います。

今回は、21 ページの「2-1 組織を高める職員づくりの推進」を中心に、これ以降の改革の評価につきまして御意見をいただきたいと思います。前回の会議において、全体を御説明いたしましたので、説明は割愛させていただき、今回は、

特に御意見をいただきたい「職員づくりの改革」について、連携する計画である「職員づくり基本方針実施計画」の概要等を、所管課である人事課職員から御説明させていただきます。それでは、よろしくお願いします。

【人事課】

それでは、御説明させていただきます。

お手元の資料3を御覧いただきながら、お聞きいただければと思います。

まず、3ページを御覧ください。

実施計画の体系図ということで、秦野市総合計画の基本施策である、「公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進」ということで、その理想的な状態を象徴するものとして、「秦野市職員づくり基本方針」に示した3つの基本理念の実現を図るため、「第2期秦野市職員づくり基本方針実施計画」においては、人事管理、労務管理、人材育成のそれぞれの分野で整理した3つの取組みを基本戦略として位置付けております。総合計画前期基本計画に合わせる形で、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。

上から3つめの枠を御覧ください。実施計画における3つの戦略をまとめております。「戦略① 意欲の高い人材の確保と誰もが活躍できる職場づくりの推進」は、人事管理の領域となります。市民との連携・協働に関する取組みや定年引上げに伴う課題へ対応していくものです。「戦略② 心身共に健康に働くことのできる環境づくりの推進」は、労務管理の領域となります。勤務体制の改善やメンタル面や職場の安全対策を進め、働きやすい職場づくりに取り組むものです。「戦略③ 意識改革や感性を磨く人材育成の場づくり」は、人材育成の領域となります。職員の横の連携など、職員の意識改革、コンプライアンスや基礎・基本に立ち返る研修等を通じ、人材育成に取り組むものです。

また、以前は個別に策定していた「子育てを支援するための職員行動計画」及び「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」についても、3つの基本理念を根幹としておりますので、今回は、本実施計画に統合し、一体として推進するものとなりました。

さらに、本日は、進行管理に関する御意見をいただきますが、「はだの行政サービス改革基本方針」や「はだのICT活用推進計画」と課題を共有し、連携して進めていく形となっております。

本計画の策定経過ですが、5ページを御覧ください。

令和元年度に、庁内組織である「職員づくり基本方針等推進委員会」において、下部組織として2部会「職員の子育て支援及び女性職員活躍推進部会」及び「職員づくり推進部会」を設置し、令和2年度末までに計画の案をまとめたものです。

24ページを御覧ください。

第3章として、3つの戦略について具体的な施策を示したものです。13の取組項目と54の具体的な取組みからなる体系図です。35ページ以降には、具体的な取組みの年次の計画を示しております。3つの戦略につきましては、それぞれ数値目標を定め、「職員づくり基本方針等推進委員会」による定期的な進行管理等が行われることとなっております。「子育てを支援するための職員行動計画」及び「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」の2つの法定計画につきましては、38ページ以降に掲載しております。2計画につきましても数値目標や「職員づくり基本方針等推進委員会」による進行管理等は同様となっております。以上が、「第2期秦野市職員づくり基本方針実施計画」の概要でございます。

今回、御審議いただきます、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」における取組内容は、29ページの「戦略3」の取組みと連動しております。本項目は、主に研修事業についての取組みとなりますので、具体的な内容については、研修担当より御説明させていただきます。

【人事課】

それでは、御説明させていただきます。資料2の21ページを御覧ください。

この改革は、改革の柱2「職員（ひと）づくりの改革」として、「組織を高める職員（ひと）づくりの取組み」を大きな柱としまして、4つの項目の推進により実現を図っていくものです。1つ目が「職員の意識改革」、2つ目が「研修内容の充実」、3つ目が「コンプライアンス意識の醸成」、4つ目が「知識・スキル向上の機会づくり」となります。本日は、この4つの項目の進行管理状況について御報告いたします。

22ページを御覧ください。1つ目が「職員の意識改革」として、取組目標が、4～1級職員において、「管理職になりたいと思う」と回答する比率を高めることを目標とするものです。目標値を30%としております。今年度の取組内容といたしましては、1つ、職員研修における対話の推進、2つ、女性職員のキャリアデザイン研修の実施、3つ、新採用職員がスムーズに職場に慣れるための環境づくりを取組みといたしました。これに対して実績は、1つ目は、第1部から第8部までの研修、及び次世代育成アカデミーにおいて、「対話」を取り入れた研修を実施しました。2つ目は、女性職員が自律的に自身のキャリアについて考えるための研修を2月頃に実施していく予定です。3つ目は、人事課において年2回の面談を実施するほか、不安等がある職員に対し、再面談を実施するなど、きめ細かく対応いたしました。指標といたしましては、目標値30%の達成を見込んでおります。自己評価におきましては、「計画どおり」とし、次年度以降も取組みを継続してまいります。

2つ目が「研修内容の充実」です。取組目標として、研修計画に位置付けた研修の年間受講者数の増加を図り、目標値を職員研修の年間延べ受講者2,300人とするものです。今年度の取組内容といたしましては、1つ、業務効率化に向けたICT活用研修の実施、2つ、研修手法の充実を図るため、リモート研修の導入、3つ、管理職のマネジメント能力の向上を図るための、研修の実施を具体的な取組みといたしました。これに対して実績は、1つ目は、第1部、第2部、第3部及び第8部研修において、ICT活用に向けた研修を実施しました。2つ目は、階層別研修及び次世代育成アカデミーにおいて、リモート研修を取り入れました。3つ目は、第8部及び第9部研修において、マネジメント研修を実施しました。指標といたしましては、目標値2,300人の達成を見込んでおります。自己評価におきましては、「計画どおり」とし、次年度以降も取組みを継続してまいります。

23ページを御覧ください。3つ目が「コンプライアンス意識の醸成」です。取組目標として、コンプライアンス推進に反する不適切な事務処理等の発生件数をゼロにするものです。今年度の取組内容といたしましては、1つ目は、コンプライアンスの周知、啓発を階層別研修において実施する。2つ目は、基礎基本に立ち返る機会の創出を取組みといたしました。これに対して実績は、1つ目は、各階層別研修において、コンプライアンスに関しての周知を図るとともに、事例演習を通じて理解を深めました。2つ目は、第2部研修において、基礎基本に立ち返る研修を実施しました。指標といたしましては、コンプライアンス推進に反する不適切な事務処理等の発生件数の目標値0件に対して、今年度は1件を見込んでおります。自己評価におきましては、「概ね計画どおり」とし、次年度以降も取組みを継続してまいります。

4つ目が「知識・スキル向上の機会づくり」です。取組目標として、次世代育成アカデミー受講生の知識・スキルの向上を図り、政策提言発表会で「良かった」と回答する比率の向上を図り、90%を目標値とするものです。今年度の取組内容といたしましては、本市の現状や課題に関する知識、見識等を習得し、エビデンス（証拠）に基づく政策立案を行うことのできる職員を育成していきます。これに対して実績は、3人の大学教授等や庁内講師などから、人口減少時代・情報化社会における「地方財政」、「まちづくり」、「AI・ICT技術」など、様々な教えを受け、本市の課題等に対して、エビデンス（証拠）に基づく政策立案を行うことが出来る職員を現在も育成しております。指標といたしましては、目標値90%の達成を見込んでおります。自己評価におきましては、「計画どおり」とし、次年度以降も取組みを継続してまいります。

研修担当からの説明は以上となります。

【事務局】

ありがとうございます。今回ははじめに「職員づくりの改革」について御意見をいただいた後、他の改革について御意見をいただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【会長】

御説明いただきましたとおり、前回御意見いただいた内容は資料1にまとめたとおりで、何か気になるところがございましたら、後で御意見いただければと思います。「第3次はだの行革推進プラン実行計画」については、資料4の最後にまとめていただいておりますが、こちらについても、何かお気づきの点があれば、後で御連絡いただければと思います。

本日は、先ほど御説明いただいた「職員づくりの改革」について主に御意見いただきたということでしたので、御自由に御発言いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

膨大な資料で緻密に「職員づくりの改革」に向けて計画を作られている印象を持ちました。これが、行革の実行計画に反映し、集約されているわけですが、その関連で、御意見をいただきたいと思います。

【委員】

進行管理シートの中で、管理職になりたいという職員の比率を高めることを目標とされていますが、現在、実行前の段階で、どの程度の女性職員が管理職になりたいと答えられていたのか教えてください。

さらに、令和3年度の取組みを進めることで、女性の回答率は変わったかどうか教えてください。

【人事課】

男女別の回答の区別が手元にはないのですが、直近のアンケートですと、管理職員になりたいと回答した職員は9.6%で、どちらかと言うと、管理職になりたいと回答した職員は31.4%となっております。取組前後で回答に変化はございません。

【委員】

そうしますと、目標値が30%となっておりますが、毎年度アンケートを実施して測っていくということでしょうか。

【人事課】

そのとおりです。

【会長】

今のところ、研修としては実施しているけれど、回答としては変化がないということで、数値で見た効果が短期的に出るものではないのかもしれませんが。先ほど御指摘があったとおり、女性の管理職になりたいという比率を把握することは必要だと思いました。関連して、先ほど、管理職員になりたいと回答した職員の割合を、9.6%などと御説明がありましたが、これは、全職員が母数なのでしょうか。と言いますのも、管理職になりたいと回答する職員は、年齢によっても違うような気がします。意識を高く持ってもらいたいということで、その職員の構成等をフォローすることが必要だと思います。マクロな集計ではなく、ミクロな集計が必要だと思います。年齢やキャリアが意識にどう作用しているか分析する必要があると思います。

【委員】

学術的な知見ですと、キャリア段階に合わせたロールモデルを示していくと、キャリアを積み重ねていくことの重要性が分かりますので、そうした部分も取り入れていくと良いと思います。

【人事課】

資料3の66ページを御覧ください。女性職員の働き方に関するアンケートを掲載しております。平成29年度から、低年次層や3・4級の女性職員を対象に研修を実施し、今度の市役所でのキャリアを考えていくような機会を創出しています。そうした数字となりますので、御参考までに御紹介させていただきます。

【会長】

これは男女共同参画研修なので、管理職との関係では、どのように理解すればよろしいでしょうか。キャリアデザイン研修の中に、キャリアになっていくロールモデルがあって、そうしたモデルとなる職員が話をするなど、工夫があるのでしょうか。

【人事課】

まず、低年次層や3・4級の職員につきましては、管理職手前の職員ということで、そうした意識の醸成も研修の目的としています。

【会長】

各部から推薦のあった職員が研修を受けるということで、毎年度、このくらいの人数の職員が研修を受けるということでした。

他に御意見はございますでしょうか。

【委員】

細部に渡って検討を重ねられていることが分かりましたが、資料3の3ページの体系図のところで、気になる点がございます。一番上に、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」があって、基本施策として「公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進」があって、これを推進するのは人ですから、職員づくりが重要だということは分かるのですが、職員一人ひとりがやりがいを持って達成感のある仕事を与えるのが、人事課として大事だと思います。それぞれの仕事が全て「秦野市総合計画（はだの2030プラン）」に直結し、都市像に向かっているということで、それに向かって仕事が決めで決まっていて、正しく目標が設定され、その目標について、リーダーとメンバーが合意形成されていること。それをメンバーが考えて実行し、正しく評価されること。正しい目標設定と評価が組織の軸だと思います。そうしますと、基本戦略で一番大事なのは、正しい目標設定と評価だと思います。その点について教えていただきたいと思います。

【人事課】

委員の御意見もごもっともでございますが、かつて人事課において、全庁的に目標設定とそれに対する携わり方や結果について、試行的に管理職が評価することを行なった経過がございます。民間企業のように、売上や販売数など、数値で表されるのであれば良いのですが、そうした第三者が納得するような成果が表せないところがございます。かと言って、我々もそうした目標設定と評価が必要ないとは思わないので、個人での目標設定ではなく、複数での目標設定を行うイメージで、目標管理という新たな評価システムを導入していく必要があると感じております。現段階では、具体的には申し上げられないところです。

【委員】

理念から導き出される各セクションの、部や課の目標が決められていると思います。それが各担当者に数値目標でなくとも、定性的な目標でも構わないと思いますが、それが合意形成されているか、目標設定されているかということだと思います。これがないと、暗い職場になってしまうと思いますので、ここが根幹のような気がします。

【人事課】

所属長が部下を評価することになりますが、その段階では、職務がどの段階なのか考慮して行っております。これを普遍的にやっていくというようなシステムが、現時点ではあまりできていない状況です。

【会長】

こうした目標管理は、行政の中でも導入していく方が良いだろうと言われて、何年も経っていると思いますが、目標管理を上手く取り入れている自治体の例をあまり聞かないので、どこに難しさがあるのか、長年この仕事に携わっても見えないところがあります。行政の仕事は法令や条例で決まっていて、適正に執行していく部分は長年上手くやってきているところがあるけれど、市全体のビジョンとして、都市像の実現という目標に向けてやっていくとなったときに、職員が自発的に、自分達の仕事に当てはめて、目標に向けて改善しながら取り組んでいくという、自発性につながっていく組織に変えていくというところが、課題なのだと思います。ここが、民間企業出身の方からすれば、歯がゆく感じる部分なのだと思います。

この突破口として、次世代育成アカデミーなど、課題や目標設定型で、大きなビジョンに到達するために、自分達の仕事を考え、問題解決し、自発的に取り組むことを研修の仕組みの中で取り組みつつあるので、これを成功させていくことで、次世代の職員の考え方や行動が広がっていった、上手くいくのだと思います。こうした重要なプロジェクトがいくつかあると思います。こうした中で、職員が育っていくと、目標管理についても導入していけるのだと思います。

【委員】

法の正しい執行だけであれば、AIやロボットが代行するようになると思います。そこで、必要とされる職員の本質は何かということが大事だと思います。自ら進んで考え、実現していく、トライアルしていく、もっと市民に寄り添って安心できるものや喜んでもらえるものは何か考えて実現していくというような自発性や感覚を、組織のリーダーが考え、人事課がサポートする形で進めるのだと思います。

【会長】

目標管理については、一度試行して上手くいかなかったということだと思いますが、目標管理の考え方は大切ですので、必ずしも定量化はできないけれど、秦野市全体のビジョンに合わせた形でチャレンジすることを積極的に評価し、これを人事評価の中に入れていくことが必要だと思います。

【人事課】

参考とさせていただきます。

【委員】

経験から言うと、行政の人事管理はとても難しいと思います。戦後、マッカーサー元帥が日本に来て、日本国憲法が制定され、日本の人事管理もアメリカの等級号俸制を導入しましたが、これが60年くらい続いて、10年程前に各号俸を4分割したのが、こうした制度の見直しをした最初となります。ベースとなるのは採用区分で、国家公務員は、かつて、一種、二種、三種の区分があって、例えば警察官で言えば、一種のキャリアであれば、警察学校を卒業するとすぐ警部となりますが、ノンキャリアであれば、警部に到達するまでに20年もかかることとなります。そうした制度を前提として、地方公務員の制度も組み立てられています。

特に厳しいのは定員管理の部分で、民間企業であれば、経営が好調であれば人を増やすことを適宜行うと思いますが、公務員の世界の定数は条例で決められているため、議会の議決を経てなければ、一人たりとも職員を増やすことができないため、定数のぎりぎりのところで、退職や採用の管理をしていることとなります。かつては、定年制がなく退職勧奨が行われていて、退職が出ない限り採用できないということがありましたが、30年以上前に定年制ができて、退職者が管理できるようになって、採用管理ができるようになった経緯があります。

定数管理は、事実上、級別管理でヒエラルキーを作って管理している形となっています。その中で、さらに問題なのは、ラスパイレス指数で、採用のベースになった学歴区分別平均給与で決定されるため、高卒で管理職が増えるとラスパイレス指数が上昇します。大卒者が増えるとラスパイレス指数は下がることとなります。このラスパイレス指数は、秦野市の場合はあまり高くないのかもしれませんが、神奈川県では、ラスパイレス指数が110もあったことがあり、厳しく指摘されたこともあります。高卒採用者が定時制の大学に進学して管理職となるケースが多かったため、ラスパイレス指数が高くなってしまったということがありました。人事課は、級別定数の管理とともに、ラスパイレス指数を意識しながら昇給を決めていかなければならないというわけです。

なおかつ、先ほど、管理職になりたい、なりたくないというお話がありましたが、戦後すぐは、大卒者の初任給と部局長級の給与は4倍の格差がありましたので、管理職になりたくなると思います。現在ですと、初任給が20万円ほどですが、一方で公務員給与の抑制ということで、部長級の給与は50万円に届かないのではないかと思います。2倍程度しか給与の格差がない中で、責任のある管理職になりたくないと思うのが自然だと思います。責任が重くて仕事が重

いの、給与が低くて、それでも世のため市民のために働きなさいと妄信させるような状況になっていると思います。

さらに、年功序列の給与体系となるため、降格という考え方ありません。現実にあるのは、本人の希望降格があります。例えば、本来の等級制であれば、厳しいプロジェクトマネージャーを勤めたら等級が上がり、通常の部署に戻ったら等級が下がるというようなことも、公務員の場合は、一度等級が上がった場合には、下げるということがなかなかできないものです。そうすると、人事はどうしても硬直せざるを得ない状況です。

先ほどの委員からの御意見にありましたが、住基や戸籍を扱うような堅実に間違えなく行っていく仕事と、新しい秦野をどうやって作っていくかという仕事とは大きく異なります。どちらかと言うと、公務員の仕事は、こうした、倦まず弛まずこつこつと行うルーチン業務が7割から8割を占めていて、これを確実に行っていく職員をつくることと、将来の秦野を考えていく、実践していく職員をつくるということとは大きく異なるもので、難しい研修やOJTを行っていかなければならない状況です。秦野市でもそのような状況だと思いますが、いかがでしょうか。

【人事課】

委員のおっしゃるとおりの状況だと思います。

【会長】

人事制度が長い歴史の中でどのように成立していたか、とても分かりやすく御説明されていたと思います。改革が難しいことを感じました。

【委員】

委員のおっしゃるとおり、行政の人事は大変難しいと思います。資料2の22ページにある「職員の意識改革」も長年取り組んでこられていると思いますが、先ほどの委員の御説明のような枠組みがある中で、正規職員だけで何か解決していこうとすると、大きな制約があります。先ほどの御説明で、女性職員の活躍や子育て支援の行動計画についても触れられておりましたが、実際に、産休育休を取ろうと思っても、代わりになる人材がいないため、プロジェクトを抜けるのが辛いというような、職員が自由にできない状況があると思います。そうしたところで、会計年度任用職員制度も始まりましたので、地域の人をタイムリーに雇用する、柔軟な雇用の対応を地域にお願いする、例えば、専業主婦率も地域によってばらつきはあると思いますが、地域の女性に、いつでも市役所の人出不足を補っていただけるような雇用の窓口を少し開いておくと、少し職員のフォロー

になるのと、地域の力にもなると思います。地域の方も、市役所ですぐに雇用してくれるのならば、働こうというニーズもあると思います。女性の場合には、出世もあると思いますが、子育てなど、ある程度の時間の方が欲しいので、インカムより自由な働き方をしたいという方も多いと思います。そうしたニーズを取り入れながら、職員も柔軟に働けるように、外の方に市役所で働いていただくことで、市役所の考え方も理解していただけて、地域の活動にも繋がるのではないかと思います。

今回の「秦野市総合計画はだの2030プラン」では、地域の力を借りようという形になっておりますので、人事面においても、できれば、職員の意識改革の中に、新採用職員という正規の雇用だけでなく、非正規の雇用も含めて、枠組みを検討していただけると、柔軟に様々な活動ができるのではないかと思います。

【委員】

資料3の30ページに、成果目標・数値目標が掲載されていますが、これを見ると、職員がどうか、組織としてどうしたいかというような目標があまりないように思います。大半は、研修に対する理解度であったり、満足度というものが指標となっていて、研修をすれば良いというところがあると思います。本来は、研修の結果によって職員がどう変化したかが大事なはずなのに、これをしっかりと目標に据えないと、研修が良かったかどうかの評価に留まってしまうと思います。戦略の中でこういった人材の育成を目指すのかという観点で目標設定する方が良いと思います。

【会長】

ここに掲載されている指標は、どちらかと言うと、活動指標に近いものなのだと思います。先ほどの女性職員の意識の変化が管理職への登用に繋がるということも効果だと思いますので、人材育成や意識改革を考えたときに、効果を評価するためのポイントを明示的に見える化し、共有した方が良いと思います。

他にはいかがでしょうか。

【委員】

行政は法律、条例、規程、制度に縛られて、社会の変化に応じて、絶えず増えていくものだと思います。そうすると、もっと積極的に減らして良いものもあると思いますが、それが出ないところがあると思います。増やすことばかり論議されて、例えば、実態のない制度ですとか、どうやって減らすかという、身軽になることを、もっと真剣に考えていった方が良いと思います。

最近の計画の考え方では、計画を作った段階で現実との乖離が出ていますの

で、計画どおりに進んでいないのではないかという論議ではなく、計画からどうやって変化したのかということをもっと中心に置いて考えていくことや方向へ育成していくことが求められていると思います。ですから、堂々と計画どおりに進んでいないことを言えるような風土を作って、その代わり、こうした風に変えましたというような運用が必要だと思います。

【会長】

どちらも重要なことだと思います。削減のお話は、前回のICTの話が出た際に、ICTを導入することは、抜本的な業務の見直しをしていくこととリンクしていくべきだという御意見と関連していると思います。ぜひ、削減することが評価されるような評価体系があることを、組織として認識していく必要があると思います。

目標設定する際に、達成できないかもしれないと考えると、できる範囲で目標を設定してしまうことがあるかもしれません。固定的に目標達成を測るだけでなく、環境に適応して、柔軟に対応したことも評価できる仕組みもあると思います。先ほどの委員からも御意見がありましたが、制度的には重いものを背負っているという一方で、どういう方向へ変革していくかということの評価の基準が明示的にリストアップして、示していくだけでも変化に繋がっていく気がしますので、ぜひ御検討いただければと思います。

【委員】

職員が、ルーチンで毎日業務を行っていることと、生身の現実が変わってきていることと、どう釣り合いをとるか、常に、窓口職員には求められることだと思います。そういった対応ができると、市民の評価も上がってくるのだと思います。昨日と同じことを今日もしている職員では困ると思います。そこが秦野市では、高い評価を受けているのだと思います。昨日とは違う何かを提供できる窓口であたり職員をつくるための研修であり、意識改革なのだと思います。

制度と生身の現実をどう擦り合わせていくか、その能力が市民サービスを提供する自治体職員に求められていると思います。機械相手ではないため、単純に同じように行えばそのままで良いという世界ではないと思います。

この行財政改革の仕事もそうですが、行政の財政は、右肩上がりで増えていくものです。例えば、補助金や事業があった場合に、それを無くすということは、その下にある、市民へのサービスを切ることになります。そうした場合に、市民もそうですが、議員や市長等との関係がある中で、新しいサービスを増やす方向に財政が回り、右肩上がりに増えていきます。行財政改革の難しいところは、何かを止めるときには、そこにぶら下がっていた市民や議員や市長等との関係

ごと切っていくことになることだと思います。

【委員】

財政の話もそうですが、定数の内と外で言えば、現在、働いている会計年度任用職員の方々にも秦野愛を持っていただいて、場合によっては、ICTの分野で定数の中で技術者として活躍いただいて、その先は、副業が解禁されれば、市役所は副業でやっていただくというような、今ある制度と掛け合わせるとややこしいですが、そうした形もあるだろうと思います。

新採用職員の方が事前に会計年度任用職員として働くこともあると思いますが、会計年度任用職員の方々が定数内の職員と同じ意識で働けるようにしていくことを考えていくと良いと思います。

【会長】

実感として分かりにくいところが多々あると思います。制度で決められていること、制度内でできること、ICTで業務が機械に置き換えられるなど、制度自体が長期的に変わってしまうもの、そういったものがある中で、どのような職員をつくっていくのか、多様なタイプの職員に対してどのような研修を行っていくか、そのシナリオを考えていかないといけないということが、非常に大変なことだと思います。

先ほど、委員がおっしゃっていたルーチン業務の中にも、単純に機械に置き換えることができない業務があって、創意工夫や柔軟な対応が必要なものもあるわけです。そうしたマインドを育てるというのは、新しい秦野市のビジョンを考えていくところだけでは十分でなくて、定型的な業務を行っていく中でのマインドというものがあるのだと思います。

【委員】

このタイトルの「はだの行政サービス改革基本方針」にあるように、行政の仕事は市民サービスに繋がるわけですが、何か市民サービスしづらい職場、咎められる職場というような印象を受けました。民間企業であれば、サービスの提供は、受け身になるのはあり得ないので、自ら進んで行っていくものですが、行政は受け身のサービスが主になっているのだと思います。その中で、受け身でないサービスをどう行っていくかということは、働く職員だからこそ気づく視点がいくつかあるはずだと思います。計画体系図を見ると、体系図の大元は、どの民間企業でも行っているもので、特殊なものがないように思います。行政として、こうしたことをクリアしていくと市民サービスが良くなるということを、我々が見てもすぐ分かるような形になると良いと思います。特に、職員の意識改革とい

うところがポイントだと思います。民間企業でも、仕事に対するマインドを高めていきたいと思いますというのは、手を替え品を替え、行っているわけですが、画一的ではない、職員が正しく働く感覚を持てるような体系があると良いと思います。職員が何となく一日を働いたと感じるのではなく、一日を充実した仕事の時間だったと思える形が必要だと思います。

【委員】

秦野に住んで、市に通じた方々と接して感じた例として、道路のガードレールが倒れているので連絡すると、民間業者であれば、「すぐ対応します」と連絡いただいたうえで、直した後も「修理しておきました」と連絡をいただきたいと思います。市では、対応していただいても、その連絡がありません。そこで、その場所に行ってみると、直っているのに、そこで初めて対応していただいたことが分かるわけです。

また、ボランティアに参加した際は、現地集合でしたが、誰もいない状況でした。15分ほどすると職員がやって来て、本日は中止ということで、電話を入れましたと言うのですが、私には電話がありませんでした。

また、処分できないごみが道に落ちていたため、市へ連絡すると、確かに翌日にはごみがなくなっていました。そのレスポンスがありませんでした。

レスポンスがあれば、良いことをした、また連絡しようと思えます。それがコミュニケーションだと思います。市民と一番繋がりのあるコミュニケーションを、うまく取れるように上司が部下に指導していくと、その職員も仕事が楽しくなると思います。そうした点が民間企業と比べると下手だと思います。言われたからやったということからのスタートなのだと思います。

私は正直言って不満です。

【委員】

なぜやらないのでしょうか。確かにやりましたということを連絡しないかもしれません。

【委員】

このレスポンスがあれば、まちが変わっていくと思います。これは、機会があれば発言したいと考えていたことでした。

【会長】

とても重要なことで、具体的かつすぐにできそうなことだと思います。

【委員】

先ほどの目標設定のところでお話させていただいたところで、例えば、市民の気持ちに沿った、喜んでもらう会議づくりとした場合に、具体的にどういったことをやるか、リーダーとメンバーが話し合って進めます。メンバーも自分達が関与した目標なのでやってみます。すると、評判が良くて、嬉しくなったので、もっと違う方法などを考えてやってみるという、ダイナミズムが生まれてくると思います。そうしたところで、職員一人ひとりに目標があって良いと思います。

秦野の窓口は、東京から転勤してきた方に聞いても、コロナのワクチンの対応も早かったですし、とても対応が良いと思います。秦野市民として、そうした働く職員の方が幸せになって欲しいと思います。そうした幸せは、仕事を通じて、市の役に立っていると実感が持てることだと思います。そうしたところをどこからか発信して、こうした良い声があったというような事例を発信していくと、それを読んだ職員に気づきがあると思います。抽象的に「市民のため」と言っても伝わりにくいものですので、具体的な事例で理解することができると良いと思います。民間企業であれば、こまめにやっているところです。

【委員】

こうしたコミュニケーションシステムは発展しています。例えば、「ちばレポ」というシステムがあってフリーで提供されています。今の方であれば、スマートフォンをお持ちですので、例えば、道路に穴が開いている場合に、このアプリを使用して、道路担当など市へ連絡することができて、それについて対応したかどうか連絡が流れる仕組みになっています。かなりの自治体で使用していると思いますので、ぜひそうした対応を考えられるのであれば、お使いになられると良いと思います。情報提供までお伝えしました。

【会長】

そうした細かい市民に対するコミュニケーションのあり方について、基本的には態度や意識や倫理の問題だと思いますが、ICTでそうしたコミュニケーションをマッチさせることができるのであれば、それを活用していくことで、マインドを醸成できると良いということだと思います。

1つ気になったところで、ペーパーレス化やテレワークなどの取組みについて、インセンティブや効果をどう測るかということがあるかと思いますが、業務時間が減ったということは、とても重要だと思います。例えば、テレワークを行うことで、通勤時間が減った分、その時間分、他のことができるということです。そうした時間的余裕が作られることが、意識改革に結びつくような気がします。ICTと結びつけながら、作り出された時間的余裕が、働き方の意欲や生活の質

そのものが変わっていくことによって、ポジティブな働き方によっていくような流れを作れる気がしましたので、ICT化がどの程度できたのかというところで、その効果がどのように現れたのか考える際に、こうしたところもしっかりと見ていただきたいと思います。

【事務局】

ここで人事課の方がお時間で退席させていただきます。

【人事課】

途中で退席させていただきます。ありがとうございました。

【会長】

事務局の方で、今回の御意見を踏まえて、評価案を作成いただけるということでした。後日、事務局から確認依頼があると思いますので、各委員におかれては、御対応をお願いいたします。次回の会議は、別な案件になるということですので、今回の御意見をまとめた後、最終的な調整は、会長一任とさせていただきますと思います。他にはいかがでしょうか。

【事務局】

残り時間で御意見をいただきたいところでは、資料2を御覧ください。25ページ以降の改革の柱で言いますと、「担い手をつくる改革」及び「歳入・歳出面の改革」について、御意見をいただきたいと思います。

改革項目としては、「3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進」では、主に指定管理者制度の導入について、3次に渡る「はだの行革推進プラン」では、導入の検討とされていたものが、実現に向かってまいります。おおね公園、総合体育館、カルチャーパーク及び文化会館が、令和4年度の導入となりますので、そうした部分での御意見もいただければと思います。

「3-2 多様な主体との協働・連携の推進」では、現在の取組内容は、活動団体を増やしていくものとなり、その先の市と一緒に取り組んでいく方向があまり取組みに表れておりませんので、そうした部分で御意見やアイデアをいただければと思います。

「5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革」及び「5-2 事務事業の見直しによる歳出改革」では、「第3次はだの行革推進プラン」から大きく効果額が見込まれる取組を継続して位置づけるとともに、新たな歳入・歳出の取組みも行います。そうした部分で何かアイデアや御意見をいただきたいと思います。よろしくをお願いいたします。

【会長】

いかがでしょうか。

【委員】

公民連携の部分で、「新たな価値を創出する」とございますが、先ほどの研修制度の充実の取組みの中で、職員の労働力を高めていくことがございましたので、その評価の中においても、柔軟に対応していくことが重要かと思います。

指定管理者制度が自治体に導入されてしばらく経ちますが、デジタル庁の取組みでも進められています。現在は民間の方が行政に入ってサービスを一緒に作っていくという形が増えています。私も知っているところでは、秦野市の方でおひとり、内閣府の企画官として民間企業を経営されている方で、新しいシステムの在り方やどういったシステムを導入すれば良いかなど、役所のコミュニケーションの中で作っていった、できあがったシステムを仮に市などでお使いになられるということであれば、そこからは、ビジネスになっていくということで、ビジネスに関わるような協働をしていく形があります。こうした体制づくりをすると、取組みの効果や改革の成果が出てくると思います。せっかくアウトカムの視点で考えていこうとしていますので、使用料だけで大きな改革を上げてきたというだけでない、先ほどの委員からもお話があったとおり、積極的にサービスを提供していくという姿勢で、行政の課題を解決できるサービスを作り、もし使用料が必要であれば使用料をいただくというように、新しいモデルをこの進行管理シートの中に取組みの一つとして取り扱われると良いと思います。

【委員】

指定管理者制度の導入を肯定していた身としては、ここまでに至ったことは心に感じるものがあります。指定管理者制度の導入は、指定管理者が決まったら終わりではなく、どうタグを組んで進めていくのかということが大切です。モニタリングや第三者評価で携わったこともあります。その前に、発注する市と受注する事業者が、書面に書ききれなかった部分をどうマッチさせていくかが、市民にとって一番重要となります。指定管理者に任せれば良いというのではなく、積極的にお互いのサービスを提供していく姿勢を、ぜひ来年度も保てるように御助言いただきたいと思います。

【会長】

キーワードは、「積極的に」ということだと思います。

【委員】

秦野市は、歳入面でも歳出面でも、公共施設再配置計画を全国のトップでやってきて、国も県も秦野市を見習って進めていく状態です。秦野市の取組みがあったからこそ、高度経済成長期のハコモノをどうしていくか、総合管理計画を策定するという国の指導のベースになったわけです。そうした点は高く評価されていると思います。それと同時に、債権回収課を全国に先駆けて設置した市でもあると記憶しています。公務の世界では、公平性を欠くため、コストをかけても回収する必要があるということで、これを一元的に管理する課を設け、トップランナーとして秦野市で進められてきたと思います。また、ホームページへのバナー広告や公用車へのマグネット広告など、かなり御努力されていると思いますが、まだできるところがあるのではないかと思います。それは、なかなか外からは目につかないところだと思いますので、現場の声や市民の声を聴いて、利益が出るものを考えられると良いと思います。例えば、今出されている、この「おいしい秦野の水」ボトルドウォーターは、驚くほどコストがかかっています。70円から80円ほどかかり、100円で販売するのがぎりぎりということで、利益がほとんど出ていないものです。もう少し利益が出るものがないかと思います。

【会長】

秦野市が安定的な取組みをされているということですが、それでも、収入と支出のバランスが厳しい現実があるということです。

【事務局】

公民連携や公共施設再配置計画の取組みについて、御意見いただきましたけれど、それについて、少し御説明させていただきます。

現在、公共施設再配置計画担当は行政経営課として職員を1名配置しておりますが、以前の職員が10年ほど前に計画を策定したものです。昨年の秋に、公民館や広畑ふれあいプラザの12会場で、公共施設再配置計画の概要について御説明させていただいた中では、今後の人口減少や税収減を考えると、今ある施設を全て新しく建て直すことはできないということは、総論的には御理解いただけたかと思いますが、私が感じたところでは、それだけでは、マイナスのイメージが強く残ってしまって、市民の方や地域の方は納得できない、明るい未来が見えないというところがあるように思います。今まで必要とされた施設の中で、必要な機能は残していかなければいけないということがございます。特に、人が集まるような駅前のにぎわいなどを考えると、いつかは、建物が使えなくなってしまうので、その中にあった機能は適切な場所に移していくということが必要となります。そうなった場合に、今までのような市の税金で、直営で建設し

たり維持することは、なかなか難しいという部分がございますので、そうしたところに公民連携が必要となってくるところです。

現在は、指定管理者制度の導入を進めておりますが、おおね公園、総合体育館、カルチャーパーク及び文化会館が、令和4年度の導入となりますので、事業者と最終的な調整をしているところです。今後は、様々なハコモノやソフトの面でも公民連携を進めていかなければならないという中で、公民連携を重要視できるような、特に地元の民間の活力を使うことができるような形を担当と考えております。まちのにぎわいですとか、公共施設の整備・維持を進められるように、事業や経験を職員が積むことのできる組織づくりが必要だと考えております。

特に、秦野市では、2030年代に学校施設を始めとする公共施設の整備というものがどんどん出てくるようになりますので、その時点で組織づくりを行っても間に合いませんので、それまでに課題を少しずつ片付けながら、必要な知識や経験を職員が蓄積して、いざというときに対応できるようにしていきたいと考えております。

【会長】

公共施設再配置の問題は、秦野市が先進的にやられているということで、これを確実に進めていくためには、公民連携ということで、民の力を使えるようにしていきたいというお話でした。これが上手くいくと、また「秦野モデル」として先進的な取組みになると思います。

【委員】

今回の計画に直接関係しないかもしれませんが、公共施設再配置が進んだ後は、施設へのアクセスが不便になる人をどう減らすかという問題になると思います。そうしますと、市内の移動の問題について、交通のサービスなのか、ハードなのか、タクシーを使うのか、ライドシェアなのか、公共交通機関を使ってもらうのか、難しいところがあると思いますが、公共施設再配置後の利用の在り方について、どう対応していくかということになると思います。

【会長】

アクセシビリティについて、公民で解決していく視点が必要だということだと思います。そうしたことを考えた際に、市民活動支援センターは、活用の枠組みは別建てに考えるのか、一緒に考えるのかということもあると思います。

【委員】

ハードやソフトをどこに持っていくのか、誰が担うのか、こうした議論になる

と思います。施設を集合させてどうするかというより、地域をどうするかという議論にならざるを得ないと思います。新たなコミュニティを作っていくという議論になると思います。それに、先ほどの委員のお話を加えると、秦野市は、市民力の高い市だと思います。元々、豊かな土地ですし、地域で活躍する方もいらっしゃいますので、そうした方々が秦野市のために何をしようかと、半分は楽しみで、半分は地域のためにというように活動していく地域グループの形成が必要だと思います。それが、市役所のOBであると思います。ぜひ、地域の方々とともに、次の機能の担い手として、公民館がなくなった後の公民館代わりの何かの機能が必要になるのだと思います。

例えば、コンパクトシティの事例として、他自治体では、21時を過ぎると、公共交通機関の料金について、60歳以上が半額になるというものがあります。秦野市の場合は4駅ありますので、例えば、4駅間の移動手段として、公共交通機関に特別乗車運賃を作っていただくというような取組みも良いと思います。

意見としましては、地域のグループに市役所のOBを活用していくこと、移動手段を確保していくことを提案いたしました。特に秦野市は、1駅間が長いので、コンパクトシティが難しいと思います。そこで、4駅を結ぶ方法が必要だと思います。また、カルチャーパークが駅から離れているということもありますので、高頻度でバスが走っていてアクセスが便利だというような仕掛けやパックが必要だと思います。

【委員】

公民連携のところで、指定管理者制度に議論が集中してしまいましたが、行政としては支出が抑えられるということで、市民の目線で言うと、行政が行うサービスは、どうしても何か制限があって、しかもその制限が標準化されていて、下限をとったサービスとして、何か特出したサービスになりにくいように思います。民間の視点で言うと、サービスには限りがないと考えますが、指定管理者制度の難しいところは、行政側との関係で、積極的なサービスになりにくいため、制度の導入がプラスにならない、むしろマイナスになってしまうのだと思います。また、25ページを見ると、指定管理者制度導入施設等の利用に対する市民満足度を90%以上とすることを目標としていますが、これが一番大事だと思います。指定管理者がどういうサービスを実現できるのか、市民の方のモニタリングも併せて、外部団体がしっかりとチェックしていくことが必要な観点だと思いました。

公共施設再配置の問題では、いくつかの中学校区があって、ある地区にはこうした施設があるけれど、この地域には施設がないとすると、施設を作らざるを得ないということがあると思います。このように、市内のどこに行っても同じ行政

サービスを受けることができる状態が、現在の状態だと思いますが、これが人口配分に応じてサービスを減らしていくとなった場合に、必ず、あの地域にはあって、この地域にはないというようなことは、当然に起こり得ると思います。では現状で、例えば、その地区の公民館を利用している人は、本当にその地域の人しか利用していないのかと考えると、市外の利用者もいるなど、そうではないと思います。そうすると、ハコモノを考えたときに、地域や場所はあまり関係ないと言えるような気がします。例えば、公民館でも使いやすい施設、夜遅くまで使用できるですとか、利用料金が安いですとか、公民館の最低限のサービスを抑えつつも特色のある市民サービスができれば、もっと施設の再配置が進むような気がします。同じような施設がいくつもあるよりも、特色のある施設が1つや2つあった方が使いやすいような気がしますし、使い勝手が良くなり、市民満足度が上がるのではないかと思います。一緒に考える必要があるのは、若者が使いやすいかどうかです。公民館など公共施設は、若者が利用しにくいような気がします。若者の意見が取り入れられるような運営にすることが必要だと思います。

【会長】

いずれもととても参考になる御意見だったと思います。指定管理者の行政化があるのではないかとということと、一律のサービスではなく、特色のあるサービスの提供とすると、公共施設再配置も明るい未来が描けるのではないかとということでした。若者の話も、テレワークが進むと地域滞在時間が長くなって、若者も公共施設を利用するようになるのではないかと思います。そうした際に、例えば、JRの改革では、女子はトイレを気にするのでトイレ改革をしようというものがありましたので、若者もこれを気にするから、こうした公民館改革をしようですとか、何か見つかると思います。

【委員】

先ほどの委員のお話をどう実現するかというところで、今回の計画では、せっかくロジックモデルの考え方を取り入れたものですから、例えば、先ほどの提案を、指定管理者に限らなくても良いと思いますので、ソーシャルインパクトボンドというものも既にあるわけですから、公共施設再配置計画をオープンにして、民間事業者から提案を受けると良いと思います。そうして、財政的メリットがあれば、事業をお任せするというように、アウトカムだけはしっかりと把握しつつ、先ほどのお話のようなことを、民間事業者から提案を受けることは、十分にあり得ると思います。どうしても、行政が管理しなければならない、指定管理者制度でないといけないということはありません。アウトカムをしっかりと出せて、財政的メリットもあるのであれば、せっかくロジックモデルの考え方も取り入れ

ましたので、ソーシャルインパクトボンドというものも考えた方が良いと思います。

【委員】

私も今回の指定管理者制度の導入に中心的に携わっています。この中身をどうしていくか、決まり事だけではない部分も多いと思いますので、来年4月以降にどう形にしていくかは非常に重要なことですが、それまでに何も打合せがないように思います。指定管理者の運営にしたけれど、評判が悪いというのでは困りますので、こうしたことができないかという外からの情報もありますので、何らかの形に取り入れていただきたいと思います。

それから、ここでのお話で良いのか分かりませんが、まちづくりとして、各地区へ毎年100万円を5年間、500万円の交付金が割り振られています。まちづくりの中で有効に使って欲しいということですが、ただそれだけを言われています。各まちづくりの主体がそれをどう生かすかということで、少なからず携わっているのですが、予算を使わないといけないから、何か物を買おうという発想になります。割と突然に交付が決まったような気がしますし、コロナ禍ということで打合せもできませんでしたので、今年度は計画を皆で綿密に考えて作成し、残りの期間で500万円を使うというような形にしないと、計画的に交付金を使っていけないと思います。これは公民連携の良いモデルケースになると思いますので、その運用について、行財政の立場からチェックと指導を入れていただきたいと思います。

【委員】

以前に、ビール工場に併設したレストランに、指定管理者のように外注したところ、失敗したことがあります。民間企業は利益追求ですので、ビール工場に来た方へ喜んでもらえるようにどうするかという擦り合わせが必要でした。そこで、非常にきめ細かく打合せできるように、1人の担当者を置くことにしました。丸投げしては駄目になると思います。あまり細かく言うとやる気がなくなってしまうですが、あるべき状態に向かってどうするか、合意して取り組んでいくために、責任を持って対応できる職員を置くことが重要だと思います。これは、先ほどの交付金でも同じことが言えると思います。

【会長】

指定管理者もそうだし、先ほどのまちづくり交付金の話もそうですが、担当者を決めて、ミニマムに進めることとケアするところとバランスをとって、細かくやり過ぎるとやる気がなくなってしまうし、放ったままにすると、それはそれで

良くないということで、先ほど委員からもお話があったように、書き込めない部分について、担当者に担当してもらうという知恵なのだと思います。秦野らしく上手くやっていっていただきたいと思います。

【委員】

3点ございます。まず、1点目ですが、資料2の25ページを見ると、「新たな価値の創出」がポイントだと思いますが、それが表現されていない気がします。指定管理者制度を導入するだけでなく、それによってどういった新たな価値が創出されるのかを成果指標とする必要があると思います。指定管理者側からの提案を取り入れた結果、どこが変わったのか、新たな価値が創出されたのかという部分について、指定管理者と一緒に目標設定していくと良いと思います。

2点目に、30ページを見ると、「市民参加手法の活用」の部分ですが、あまり上手くいっていないという評価の中で、協働の手法を活用することが目的になってしまうので、そこから先に進まないと思います。手法を活用するだけでなく、市民協働の事業の創出まで考えていくと、実現の可能性が広がると思います。ある自治体では、マッチングアプリを活用して、市民側がこうしたものをやりたいと提案し、市側がそれを認めると、市民側と市が同額ずつ負担して、市民と市が協働で事業を進めていくところがあります。そういったことだと、お金を出すだけではなく、事業課もアドバイスをしながら取り組んでいけることになります。そうした仕組みをセットすると、担い手の育成をしながら、協働事業を進めていくことができると思います。

3点目に、35ページを見ると、歳入・歳出面の改革は、秦野市ではかなり改革してきたところがございますので、これ以上、何をやるかというところで、あまり提案できるところがないように思いますが、その中で、「5-1-4. 広告収入等による税外収入の確保」については、もう少し検討の余地があるのではないかと思います。広告収入だけがターゲットになっていて、広告収入だけでなく、先ほども、PPP（公民連携）の中で、ソーシャルインパクトボンドのお話がありましたが、税外収入の確保と絡めていくと、効果が増えていくと思います。

【会長】

先ほどの御指摘は重要だと思います。協働することが目的ではなく、どういった事業を創出したいのかが重要だということで、成果を考えていただきたいと思います。

【委員】

少しお話が戻ってしまうのですが、ボランティアに市役所のOBを活用する

ということですが、1点、教えていただきたいのですが、市役所では、強固にOB会や同窓会のような組織があるのでしょうか。そうであれば、市役所OBは、何十年にも渡って市役所で市のために働いてきたわけですから、とても良い受け皿になると思います。

【事務局】

市の職員のOB会はあるはずですが、実際には、市を退職した後や退職後市の会計年度任用職員の任期が満了した後に、自治会や地域の体育協会などの組織で役員を務める方が多数いらっしゃって、そうした活動をしなが、市の職員であったということもあって、市と連携を密に取りながら、活動していただいているという実態はあります。特に、OB会の組織が関わっているというよりは、個人がそれぞれに市民の方と地域を盛り上げるために、今までの経験ですとか、知識を活用していこうという方は、これまでもいらっしゃいましたし、これからもいらっしゃると思います。

【委員】

OB会や同窓会という組織を利用して、積極的にボランティアや先ほどの利益に繋がる事業にというのは難しいかもしれませんが、関わっていただけるといこともあると思います。OBの方はモチベーションも高いと思いますので、先ほど委員がおっしゃっていたことも実現していけるのではないかと思います。

【会長】

そうした人的資源を活用できる方法を考えていただければと思います。

様々な角度から多様な御意見をいただきましたが、聞いていて感じたのは、市民と協働するという部分で、昔から自治会の組織があって、先ほどの公共施設再配置の話で地域コミュニティをどう作っていくかというお話もあり、直接的に自治会ということではありませんが、そうした組織をいかに作っていくかということがあります。市民活動支援センターは、必ずしも自治会ベースではないところと、公共施設再配置や指定管理者を考えたときに、個別のハコモノやサービスが前提としてあって、それをどういかに上手くやっていくか考えたときの公民協働のやり方は、先ほどの2つの問題とリンクさせることもできるし、独立して考えるやり方もあるし、積極的にソーシャルインパクトボンドを入れてみるであったり、コミュニケーションツールを入れてみたり、民間企業を直接的に活用するであったり、4つくらいのタイプに分かれるのではないかと思います。戦略的に、公共施設再配置を中心に置きつつ、他の要素を取り入れていくというような形にしていくことが、プランの中で書かれると、すっきりするのだ

と思います。

【委員】

複合的に組み合わせないといけないと思います。現在の自治会の加入率は、秦野市では会員数が減っていると思います。私も自治会の役員をずっとやっていて、組長と、廃棄物推進員と言う、13箇所のごみ収集場の見回りを行い、ネットなど壊れていたら、自分で修理に行くようなこともしています。それから、神社の総代もしています。そうすると、自治会を辞めたいというような人も出てきます。昔のような農村型の村社会的なものでしたら我慢できましたが、人口の4分の3程度が、この30年での新住民だと思いますので、そういう運営の仕方ではできないと思います。自治会には加入しないけれど、ボランティアには参加したり、公民館のことでは一生懸命に活動しているなど、そうした部分を複合的に考えざるを得ないと思います。それをどうやって組み合わせるのかというのが、公民館の役割であり、地域の連合会の役割であり、そうした複合的なもので、地域を作っていくといけないと思います。秦野の売りにしている、農村としての環境も山間部の問題がありますし、農業を行っている人も高齢化していますので、荒地が増えてしまうとすると、農業の起業家のようなものをどうするかですとか、環境を守る方法について、頑張っていたかかないといけないと思います。田畑や山林の管理をしないと、秦野の水も守れないし、秦野の環境も守れないという、そうした状況にまでなってしまうと思います。今のままでは、環境が守れないということを、だからどうするのかということ、全面に出していかないといけないと思います。何か上手くいっているというような話はもうないような気がしますので、自治会頼みではなく、様々な組織の組合せが重要だと思います。秦野に来て、環境が良いので、何か役に立ちたいと思っている人は大勢いると思いますので、ただし、誰かに言われて何かをやるのは嫌だということで、そうした方の力をどう上手く引き出せるかが重要になってくると思います。

【会長】

このお話は、先ほどの委員のお話にもあった秦野市の都市像「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市」というビジョンの上にあるところに大きな問題が生じてきているということだと思います。あの体系の中に位置づけたときに、何をやるべきかという優先順位があの体系の中で見えてくるかもしれません。それを実現するために、公民連携があったり、新旧の様々な民の協力の仕方を総合していくであったり、そうしたところを考えていくことが必要だと思います。

お話は尽きないかと思いますが、お時間になりますので、本日はこれで終わり

としたいと思います。

最後に、「その他」について、この場で協議が必要な事項などございましたら、委員の皆様から御発言をお願いいたします。他になければ、事務局から、連絡事項をお願いいたします。

【事務局】

次回会議は、11月9日（火）14時から、「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の評価について、御審議いただきます。今回と同様に、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、担当からメールで御連絡いたしますので、よろしくお願いいたします。

【会長】

次回もよろしくお願いいたします。何か御質問等はありませんか。

ないようでしたら、以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

ありがとうございました。

— 閉会 —