

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

No.	該当箇所	第2回行政サービス改革基本方針実行計画での委員の御意見等	御意見等の対応(事務局)
1	進行管理シート等評価全般	<p>新たな価値の創造や秦野のブランド力を高める取組みに向けては、決まりきった形だけでは、これからの時代に対処できない。取り組んでいく職員自身の能力を最大限に発揮させることが重要である。</p> <p>そのためには、市の方向性となる都市像、「水とみどりに生まれ誰もが輝く暮らしよい都市」が言葉としてあるが、これをブレイクダウンして、強化すべき点など方向性を明らかにすることで、そこへ向かって、職員全員が自立して取り組んでいくことに繋がる。</p>	<p>今回の御意見を踏まえ、来年度の自己評価時期（7月）までに、検討を行い、進行管理シート等の見直しを行います。</p>
2		<p>新たな価値を追求していくためには、進んでいく方向性をアウトカムで明確にすることが重要であるため、真剣に考えていただきたい。</p>	
3		<p>全体での方向性も重要であるが、施策や事業レベルで考えた際に、市民生活がどう改善するのか、理解できる形に書かれているものが、アウトカムになる。</p> <p>それが明確になると、庁内で協力体制ができて、垣根を超えて仕事をしていくといった形に繋がっていき、風土改善になる。アウトカムを上手く役立てるために工夫し、努力することが重要である。</p>	
4		<p>今回、ロジックモデルの考え方を取り入れたことは第一歩であるが、本来のロジックモデルは、複数の選択肢の中から、最もアウトカムに対して効果があるかという形で活用していくものである。インプット、アクティビティ、アウトプットが複数並んで、アウトカムに結びつくよう、取組内容をロジックモデルに落とし込むと良い。</p>	
5		<p>具体的なアウトカムを検討して、年度を取組目標に記載すると、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繋がるため、明確に効果が達成できたか分かりやすくなる。</p>	
6		<p>毎年度、同じ取組目標が書かれているため、取組内容に共通する目標やアウトカムを設定すること。そうすることで、各年度の目標が明確になることで、それに対する活動実績や成果実績を評価することができる。年度別に、活動と成果について、目標と実績を書いていけるように、様式を見直すことを検討いただきたい。</p> <p>そうした目標やアウトカムを設定する場合には、指標的な数値データと、定性的な具体的な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。</p>	
7		<p>外部評価の欄は1段で構わないが、内部評価の欄は、内部評価と次年度の課題を独立させて、2段とする方が良い。特にデジタル化の推進の改革にあたっては、変化が激しい分野である。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を強めに評価できるように、欄を分けた方が良い。</p>	
8		<p>取組目標の下に、各年度で重点的に記載する項目を置くと、アウトカムに至る過程が複数化される。主管課が自己評価を記載するにあたって、そうした指導を行っていくと、改革項目ごとの実績や評価がまとめやすくなる。</p>	
9		<p>PDC Aを上手く回すためには、内部評価を「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し、次のアクションに繋げるということをしつかりと考えることが大切である。</p>	
10		<p>1年でPDC Aを回す中では、多少なりとも目標値に変更が発生すると思われるが、「B 一部見直し」あるいは「C 抜本的見直し」と判断するための具体的な要素が必要である。</p>	
11		<p>改革項目では、成果が出るまでに少し時間がかかるため、1年単位で捉えて、PDC Aを見ていく場合には、取組内容での自己評価が重要となる。年度途中の改善に繋がる可能性がある。</p> <p>その場合、自己評価を厳しくしてしまうと、評価が形骸化して改善に繋がらなくなってしまうため、なるべく、「遅れている」や「課題がある」と言いやすいような形の方が良い。そうすることで、年度途中の改善に繋がり、よりこの進行管理シートが役に立つ形となる。</p>	
12		<p>評価区分をどのような言葉で表現するかなど、PDC Aサイクルを短くしたことが生きるような評価の仕方を考えていただきたい。</p>	
13		<p>委員からの御意見に対して、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ため、整理し、進めること。</p> <p>庁内全体でどういった目標を達成し、アウトカムを目指すか、コンセンサスを取りながら進めていけば、組織の風土改革にも繋がり、市独自のモデル「秦野モデル」として、チャレンジする価値があるといえる。</p>	

No.	該当箇所	第2回行財政調査会での委員の御意見等	御意見等の対応(事務局)
14	仕事の改革	各年度にどこまで取り組むか、目標達成に向けたステップを踏んでいることが、目標として分かる書き方とすること。	外部評価案として、進行管理シートに反映するとともに、全体的な評価として評価報告書(案)にまとめています。
15		スモールスタートで取り組むことは良いが、しっかりと段階を踏んで、第1ステップ、第2ステップ、第3ステップ、というように、具体的な姿が見えると良い。	
16		マイナンバーカードの取得率を例にとると、マイナンバーカードを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、5年間の計画で見えない。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が見えていないため、検討すること。	
17		これまでのやり方を見直す勇気が持てるような視点が必要である。	
18		ICTやデジタル化の推進にあたっては、現在の行っている仕事を前提に効率化を図るのではなく、ICTを前提に、現在の仕事を全面的に白紙に戻し、ゼロベースであるべき姿を考えていく、風土改革に取り組むことが必要である。ICTやデジタルを活用して風土改革を行うことで、「組織を高める職員づくりの推進」という改革も進むはずである。	
19		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進めていくことが必要である。	
20		例えば、「はだのICT活用推進計画(個別事業)」の評価指標で、「ICTを活用できる教職員の割合」を70%以上とするとあるが、この割合は、3年前からあまり変わらないように感じる。「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」という事業と、「職員のICT活用スキル向上」という事業を一体として取り組むなど、情報システム課が主導して、市一体となって目標達成に向けて取り組んでいくべきである。	
21		ICTやデジタル化を進めていくためには、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、政策的な形で取り組んでいく必要がある。そうした場合には、職員の増員も必要である。	
22		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と思われる。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には、インセンティブが課題となる。行政経営課、財政課、人事課などにおいて、インセンティブを方向付けることが必要である。	
23		民間企業の例でも、現在の業務をそのままICT化すると、現場側も改革の主導側も大変な事務負担となるため、現在の仕事そのものを見直して、不要な仕事を止めることで上手くICT化を進めていけるため、参考としていただきたい。	
24	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。業務改善とセットで考えることが必要である。 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がある。 RPAに取り組んでいく際には、そうした仕事の見直しもセットで行うと良い。		

## 2 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

No.	該当箇所	第2回行財政調査会での委員の御意見等	御意見等の対応(事務局)
1	総括評価	全体としては、5年間でしっかりと取組みが進んだと評価する。	「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)」の総括評価に反映しています。
2		計画期間の効果額目標16.5億円を達成できなかったこと自体は、評価する必要がある。 特に、最後の2年間の効果額の伸びが横ばいになっており、何故、伸び悩んだのか、原因をしっかりと認識しておくべきである。	
3		今回の改革に見られるように、従来の行政だけで行ってきたものに、民間等の手法を取り入れて変えていこうとすることは、引き続き、必要な視点である。	
4		みなみがおか幼稚園の公私連携幼保連携こども園に見られるように、実績として効果が出ているものがあるけれども、それが拡大する方向になっていない。ステップを踏んで進めていく力が弱いように感じる。	
5		これまでの改革では、効果額など数値に表しやすい項目が改革の中心になっている。 新型コロナウイルス感染症のことも含めて、変化が激しく、世の中が見通せない中では、「より質の高い人財の育成」の改革に見られるような、数値に反映できない「人材の育成」という部分を、どのような形で職員の意識付けに落とし込むか、より一層、工夫する必要がある。 「カネ」や「モノ」を投入して解決する時代ではないという認識に立って、「人材」に焦点を当てて、改革を進めていただきたい。	
6		既存の行財政改革における効果額を目標として改革していくことは、臨界点に達している。 コロナ禍での国家財政の状況からも、市民生活を守っていくためには、行政サービスの提供のあり方そのものに立ち返って、どんなサービスを、どのように提供していくか、見直していくことが必要である。	
7		無理やり効果額を増やすことを考えるよりは、費用を抑えて効率を上げる方法を転換するというような考え方もあるかもしれないが、引き続き、効果額を上げられるものを探す努力は必要である。	
8		人口減少等、成長の要素が少なくなってきた中で、どういったところに希望を見出していくのかという視点は、特に重要である。 事務事業の圧縮や事務の効率化という視点と同時に、将来の成長が見込める事業に投資していくことが必要。そうした両立を目指して、前向きな効果や評価をしていく視点が、これからの局面では必要である。	
9		今までの効率優先だけでなく、価値をプラスに増やしていく、投資していくことが必要である。	
10		将来の目指す姿に向かって、目標と目的を統一して取り組むことで、目標管理の意識も職員に浸透する。こうした部分を将来へ向けて取り入れる必要がある。	
11		時代に合った価値をどのように追及しているのか明確にするため、新しい価値に合った視点で評価を行う必要がある。 一方で、削減した部分をどのように投資していくのかという部分も明確にする必要がある。	
12		効果額を追求する改革項目と、サービスの質や価値を追求する改革項目と、大きく二分することができる。そうした部分が、柱として見えやすい形に表れると、次の取組みが明確になる。	
13		達成状況の評価と、次の改革に繋がる視点で、質や価値といった観点で改革を振り返ったときの評価があると良い。	
14		EBPMのような政策形成が求められている中では、事業を始める前に、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を示して、取り組むことが必要である。 例えば、先ほどの保育園を例にすれば、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いうような判断も出てくるかもしれない。行政が全てやる必要はないといった議論も出てくるかもしれない。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くと良い。 新たな計画である、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、そうしたロジックモデルの考え方が示されているが、個別のプロジェクトベースでも取り入れていく必要がある。	
15	新たな計画である、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」では、アウトカムベースでの評価ができるような仕組みに期待したい。		
16	内部評価	効果額の達成率に対する評価がなされていない。十分に達成されると評価するのか、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必要である。	「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)」の内部評価(10ページ)に反映しています。