

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)

令和 3 年 (2 0 2 1 年) 月
秦野市行財政調査会

目 次

1	はじめに	・ ・ ・ 1
2	評価に当たって	・ ・ ・ 2
	(1) 評価の概要	・ ・ ・ 2
	(2) 実行計画の概要	・ ・ ・ 2
	ア 目的	・ ・ ・ 2
	イ 内容	・ ・ ・ 3
3	取組結果	・ ・ ・ 8
	(1) 取組みの実施状況	・ ・ ・ 8
	(2) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況	・ ・ ・ 8
	(3) 一般会計における実績効果額	・ ・ ・ 9
	(4) 特別会計及び企業会計における実績効果額	・ ・ ・ 12
	(5) 公共施設再配置計画関係事業における実績効果額	・ ・ ・ 13
4	内部評価結果等	・ ・ ・ 14
	(1) 自己評価	・ ・ ・ 14
	(2) 内部評価	・ ・ ・ 14
	(3) 「課題の重点検討」と評価した改革項目について	・ ・ ・ 18
	(4) 前回のプランから継承した改革項目について	・ ・ ・ 18
5	総括評価	・ ・ ・ 20
	(1) 総括評価に当たって	・ ・ ・ 20
	(2) 5年間の取組みを踏まえて	・ ・ ・ 20
	(3) 今後の取組みに向けて	・ ・ ・ 21

附属資料

第3次はだの行革推進プラン実行計画 評価結果等一覧
秦野市行財政調査会 組織図
秦野市行財政調査会 委員名簿
秦野市行財政調査会 会議開催経過
秦野市行財政調査会規則

1 はじめに

秦野市では、平成28年度(2016年度)から令和2年度(2020年度)までを計画期間とする「秦野市総合計画HADANO2020プラン後期基本計画」に位置付けられている「行財政改革の推進」を着実に実行していくため、具体的な改革内容や実行年度を示す「第3次はだの行革推進プラン実行計画」(以下「実行計画」という。)を定め、行財政改革を推進した。

秦野市行財政調査会(行革推進専門部会)では、実行計画の進行管理を担い、毎年度、行財政改革の進行状況等評価を行うとともに、現状の課題や今後の行財政改革の推進に向けて、協議・検討を行ってきた。

本報告書は、令和2年度(2020年度)に、実行計画の計画期間が終了し、改革主管課による自己評価及び庁内組織である「秦野市行財政経営最適化委員会(最適化推進部会)」による内部評価を踏まえ、計画期間5年間の実績を総括し、その評価を行うものである。

今後の行財政改革の推進に当たっては、令和3年度(2021年度)から令和7年度(2025年度)までを計画期間とする「はだの行政サービス改革基本方針」を令和3年3月に策定し、さらに、この基本方針を具体化するため、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」を令和3年5月に策定し、改革を推進することとしている。

同基本方針の策定に当たり、令和元年度(2019年度)に、秦野市行財政調査会(行革推進専門部会)で、実行計画におけるそれまでの取組みを振り返り、これからの行財政改革に求められる視点など提言した中間総括評価を行っている。そのため、本報告書は、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、まとめるものである。

2 評価に当たって

(1) 評価の概要

秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）は、実行計画の進行管理を担い、外部の視点からその取組みを支援するものである。

実行計画に位置付ける62の改革項目について、毎年度、市が自己評価及び内部評価を行い、その評価結果を踏まえ、秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）において、実行計画全体を見渡したうえで、総括的に行う評価を実施している。

実行計画の計画期間が令和2年度（2020年度）で終了したため、令和3年度（2021年度）に、計画期間5年間の実績を総括し、その評価を行った。

（表1）実行計画に係る進行状況等評価の概要及び本報告書の範囲

実行計画 計画期間 平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）まで	秦野市	秦野市行財政調査会 （行革推進専門部会）
	自己評価及び内部評価 ・改革主管課による自己評価 ・秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）（庁内組織）による内部評価	外部評価（計画期間5年間の実績に対する総括的な評価）

本報告書

(2) 実行計画の概要

ア 目的

秦野市は、人口減少・少子高齢化による深刻な財源不足を懸念し、将来を見据えた改革を進めていく必要があると考え、「秦野市総合計画H A D A N O 2 0 2 0 プラン後期基本計画」に「行財政改革の推進」を位置付けた。

この「第3次はだの行革推進プラン」を着実に実行していくため、行財政改革の具体的な内容や実行年度などを示す実行計画を策定し、進行管理を行いながら、計画的に取組みを進めるものである。

【各計画の計画期間】

- ・ 秦野市総合計画：平成 23 年度（2011 年度）～令和 2 年度（2020 年度）
- ・ 秦野市総合計画 H A D A N O 2 0 2 0 プラン後期基本計画：平成 28 年度（2016 年度）～令和 2 年度（2020 年度）
- ・ 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画：平成 28 年度(2016 年度)～令和 2 年度（2020 年度）

イ 内容

(ア) 改革項目

実行計画には、「秦野市総合計画 H A D A N O 2 0 2 0 プラン後期基本計画」の「行財政改革の推進」に掲げる、2 つの「基本運営理念」、5 つの「改革の視点」及び 1 2 の「取組内容」が再掲され、6 2 項目の「改革項目」が定められている。

そして、個々の改革項目には、改革内容、実行年度及び目標効果額が定められている。

（表 2）改革項目の例（実行計画より抜粋）

改革項目		改革主管課		項目№	
イ 学校業務員業務の民間委託等の推進		教育総務課		2-1-02	
改革内容					
学校業務員業務について、民間事業者への委託等を推進します。					
効果額（千円）	年 度				
	H28	H29	H30	R 元	R2
41,401					

表中「 」は改革を実行する年度、「 」は改革に伴う効果が継続する年度であることを示す。

(表3) 改革の体系

総合計画	総合計画後期基本計画		
都市像Ⅱ みどり豊かな暮らしよい都市	行財政改革の推進	基本運営理念	改革の視点〔5〕
		経営的・戦略的な行政運営 責任ある安定的な行政運営	〔合わせる〕身の丈に合わせた行政経営の推進
			〔委ねる〕担い手の最適化の推進
			〔量る〕入るを量る施策の推進
			〔制する〕出づるを制する改革の実行
			〔高める〕質的改革への取組み

	第 3 次はだの行革推進プラン実行計画	
取組内容 [12]	改革項目 [62]	5 つの「改革の視点」及び 12 の「取組内容」によって 62 の改革項目を位置づけ、具体的な改革内容や実行年度を示している。
公共施設再配置計画の推進	№1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設 }	4 項目
	№1-1-04 自治会館の開放型への誘導	
行政経営システムの見直し	№1-2-01 最適な職員規模による行政経営 }	7 項目
	№1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	
民間委託等の推進	№2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 }	15 項目
	№2-1-15 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討（総合体育館）	
多様な任用形態の活用	№2-2-01 再任用職員の活用	2 項目
	№2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	
未収金対策の強化	№3-1-01 徴収率の向上（市税） }	3 項目
	№3-1-03 税外債権の徴収率の向上	
財産の有効活用	№3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進 }	8 項目
	№3-2-08 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	
受益者負担の適正化	№3-3-01 施設使用料等の適正化 }	4 項目
	№3-3-04 ごみ処理の費用負担のあり方の検討	
歳出の削減	№4-1-01 特別職給与の減額 }	7 項目
	№4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進	
事務事業の見直し	№4-2-01 （公財）秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し }	4 項目
	№4-2-04 道路照明灯・公園灯等の L E D 化の検討	
より質の高い人財の育成	№5-1-01 次世代育成アカデミーの推進	2 項目
	№5-1-02 人事評価制度の見直し	
市民サービスの向上	№5-2-01 窓口サービスの充実 }	5 項目
	№5-2-05 公立こども園のあり方の検討	
施策の最適化	№5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築	1 項目

(1) 改革項目の種類

改革項目には、次の３種類がある。

一般の項目（４４項目）

一般の項目（実行計画の６２の改革項目から次に掲げる、特別会計及び企業会計に関する項目及び公共施設再配置計画関係事業の項目を除いた全ての項目）は４４項目である。

この項目の改革によって生じる効果額は、一般会計の効果額として計上する。１４項目に目標効果額が設定されており、その合計は計画期間５年間で約１６億５千万円である。

項目例

- №1-2-01 最適な職員規模による行政経営
- №1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用
- №2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 など

特別会計及び企業会計に関する項目（６項目）

この項目の効果額は、特別会計及び企業会計の効果額として計上する。ただし、一般会計からの繰出金の抑制につながることから、生み出した効果額を、特別会計への繰出金の抑制に取り組む項目（一般の項目）に反映するものがある。

項目例

- №2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進
- №2-1-11 上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討
- №3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税） など

公共施設再配置計画関係事業の項目（１２項目）

「公共施設の再配置」も行財政改革の手段であることに鑑み、公共施設再配置計画の主要な事業が実行計画に併記されている。この項目における効果額は、公共施設再配置計画の関係事業に充てられるものである。

項目例

- №1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設
- №1-1-04 自治会館の開放型への誘導
- №2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し など

(ウ) 目標効果額

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る。

なお、特別会計及び企業会計の項目においては、約8億2千万円を目標とし、また、公共施設再配置計画関係事業の項目においては、約3億3千万円を目標としている。

（表4）改革による目標効果額（実行計画より抜粋）

3 改革による目標効果額 計画期間中の改革による目標効果額を次のとおり定めます。 なお、目標効果額は、実行計画の見直しに合わせ修正するものとします。 一般会計 16.5 億円 単位：億円 <table><tr><th>会計</th><th>H28</th><th>H29</th><th>H30</th><th>R1</th><th>R2</th><th>合計</th></tr><tr><td>一般会計</td><td>3.1</td><td>3.2</td><td>3.4</td><td>3.4</td><td>3.4</td><td>16.5</td></tr></table> 参考 一般会計分のほか、特別会計の効果額は次のとおりです。 なお、特別会計の改革には、一般会計にも効果が表れる項目があるため、効果額の一部を一般会計にも計上しています。 単位：億円 <table><tr><th>会計</th><th>H28</th><th>H29</th><th>H30</th><th>R1</th><th>R2</th><th>合計</th></tr><tr><td>特別会計</td><td>1.7</td><td>1.7</td><td>1.6</td><td>1.6</td><td>1.6</td><td>8.2</td></tr></table>							会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計	一般会計	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	16.5	会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計	特別会計	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	8.2
会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計																												
一般会計	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	16.5																												
会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計																												
特別会計	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	8.2																												

公共施設再配置計画関係事業の目標効果額の合計については、実行計画上に記載されていない。

3 取組結果

(1) 取組みの実施状況（表 5-1）

実行計画に掲げる、62 の改革項目の実施状況は、「改革終了」が 10 項目（16.1%）、「全部実施」が 42 項目（67.8%）、「一部実施」が 10 項目（16.1%）、「準備中」の項目はなかった。

なお、改革項目については、平成元年度（2019 年度）に、1 項目「4-2-05 学校施設に係る熱源の効率化の検討」を廃止し、新たに 1 項目「5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築」を改革項目に加え、62 項目とした。

計画期間中に全ての改革項目について取組みに着手することができた。

（表 5-1）取組みの実施状況

項目数	実施状況	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和2年度	
		項目	構成	項目	構成	項目	構成	項目	構成	項目	構成
62	○ 全部実施	36	58.1%	38	61.3%	39	62.9%	41	66.1%	42	67.8%
	一部実施	22	35.5%	15	24.2%	15	24.2%	12	19.4%	10	16.1%
	× 準備中	4	6.4%	6	9.7%	1	1.6%	1	1.6%	0	0%
	改革終了	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%	10	16.1%

(2) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況（表 5-2）

会計等の 3 つの区分別の効果額の達成状況は次のとおりであった。

一般会計について、改革項目 44 項目のうち、目標効果額を設定しているものは 14 項目で、計画期間 5 年間の累計では、目標額 1,647,581 千円に対して、実績額 1,066,444 千円（達成率 64.7%）となった。

目標を定めずに実績計上とする 6 項目の効果額を含めると、一般会計の計画期間 5 年間の実績額合計は、1,221,788 千円となった。

特別会計及び企業会計について、改革項目 6 項目のうち、全ての改革項目に目標効果額を設定しており、計画期間累計では、目標額 821,209 千円に対して実績 540,891 千円（達成率 65.9%）となった。

公共施設再配置計画関係事業について、改革項目 12 項目のうち、目標効果額を設定しているものは 7 項目で、計画期間累計では、目標額 330,432 千円に対して実績額 302,958 千円（達成率 91.7%）となった。

(表 5-2) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況

会計別	項目数	効果額 設定 項目数	平成 28 年度			平成 29 年度			平成 30 年度		
			目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率
一般会計	39	14	310,457	260,330	83.9%	316,250	250,626	79.2%	335,871	246,990	73.5%
(実績計上)	5	—	—	188,393	—	—	38,596	—	—	5,101	—
一般会計合計	44	14	310,457	448,723	144.5%	316,250	289,222	91.5%	335,871	252,091	75.1%
特別会計 及び企業会計	6	6	174,838	155,668	89.0%	167,410	134,332	80.2%	163,643	115,505	70.6%
公共施設再配 置関係事業	12	7	17,936	861	—	30,772	30,344	98.6%	85,866	70,682	82.3%
全計 (参考値)	62	27	438,125	524,708	119.8%	447,836	391,843	87.5%	513,982	384,679	74.8%

会計別	令和元年度			令和2年度			5年間の累計		
	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率
一般会計	339,640	220,422	64.9%	345,363	88,076	25.5%	1,647,581	1,066,444	64.7%
(実績計上)	—	19,065	—	—	57,681	—	—	155,344	—
一般会計合計	339,640	201,357	59.3%	345,363	30,395	8.8%	1,647,581	1,221,788	74.2%
特別会計 及び企業会計	158,926	80,579	50.7%	156,392	54,807	35.0%	821,209	540,891	65.9%
公共施設再配 置関係事業	99,994	112,356	112.4%	95,864	90,437	94.3%	330,432	302,958	91.7%
全計 (参考値)	523,885	352,376	67.3%	518,170	126,758	24.5%	2,441,998	1,780,364	72.9%

全計は本計画における改革項目全体の合計とする。ただし、一般会計と特別会計で効果額が重複する分（介護保険事業特別会計及び国民健康保険事業特別会計の繰出金の抑制）の効果額を除く。

(3) 一般会計における実績効果額（表 5-3）（表 5-4）

4 4 項目のうち、目標効果額が設定されている 1 4 項目及び目標を定めずに実績計上とする 6 項目について、計画期間累計の実績効果額の構成比をみると、「3-1-01 徴収率の向上（市税）」が 3 6 . 5 % で、最も高い効果額を達成しており、次に「3-2-02 低・未利用地の有効活用」が 2 5 . 7 %、「4-1-05 国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制」が 1 9 . 6 % となった。上位 3 項目で、実績合計の 8 割以上を占めた。

一方で、効果額がマイナスとなった項目は、「3-2-03 ふるさと寄附金制度の充実」が 1 4 . 5 % で、次に「2-1-03 給食調理業務の民間委託等の推進」が 2 . 3 %、「2-1-02 学校業務員業務の民間委託等の推進」が 1 . 3 % となった。

目標及び実績効果額累計の推移をみると、目標では、毎年度 3 億円以上

の効果を掲げているが、実績累計では、毎年度２．５億円前後の効果額となっており、令和２年度（２０２０年度）には、「３-１-０１ 徴収率の向上（市税）」を中心に実績が上がらず、大きく落ち込んだ。また、目標を定めずに実績計上とする分を含めても、令和元年度（２０１９年度）から目標値を下回り、目標額に届かなかった。

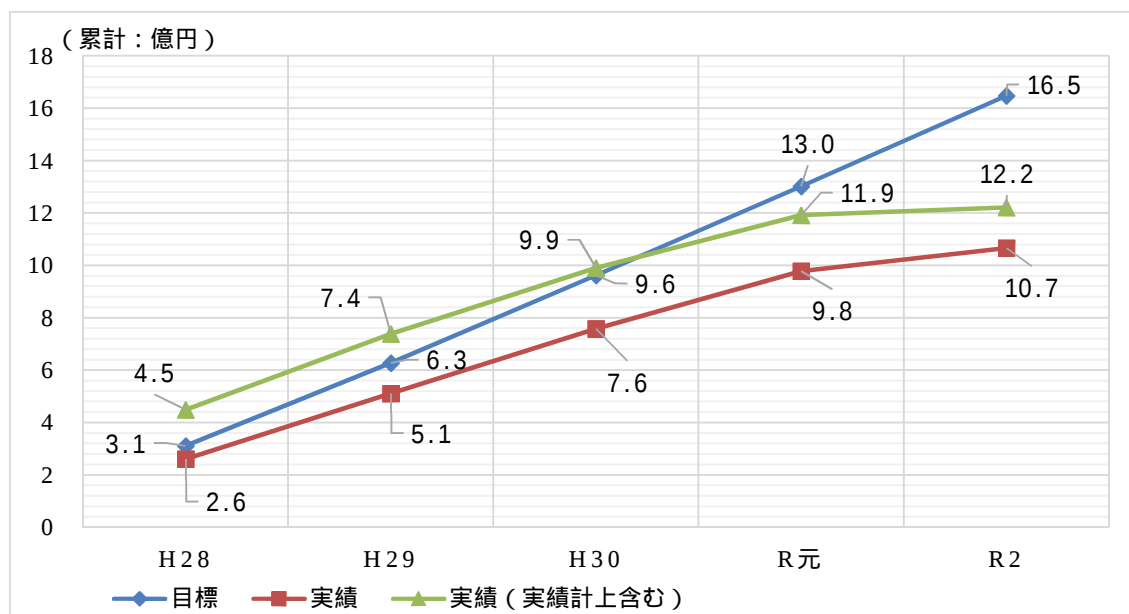
令和元年度から効果額が伸び悩んだのは、大きく２つの理由が考えられる。１つは、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響で、大きく効果を見込んでいた、徴収率の向上に関する改革項目が、思うように効果が上がらなかったためと考えられる。

もう１つは、「３-２-０３ ふるさと寄附金制度の充実」について、効果額は、本市への寄附金額から、返礼品等事業費及び市民が他市町村へ寄附したことによる減収分を引いた額とするが、市民が他市町村へ寄附したことによる減収分が、本市への寄附金額を大きく上回った結果、効果額はマイナスとなり、効果額合計を押し下げる要因となった。

（表５-３）一般会計における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の構成比

改革項目	目標		実績（累計）	
	効果額（千円）	構成比	効果額（千円）	構成比
１-２-０７ 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	３４８	０．０％	３５０	０．０％
２-１-０１ ごみ収集業務の民間委託等の推進	７２，３２５	４．４％	５３，６２３	４．４％
２-１-０２ 学校業務員業務の民間委託等の推進	４１，４０１	２．５％	１６，４５６	１．３％
２-１-０３ 給食調理業務の民間委託等の推進	実績計上		２８，６７９	２．３％
２-１-０８ 図書館業務の民間委託の拡大	２５，６１６	１．６％	４５，８４６	３．８％
２-２-０１ 再任用職員の活用	９２，４２５	５．６％	４１，３３８	３．４％
３-１-０１ 徴収率の向上（市税）	６９５，３９７	４２．２％	４４６，２２３	３６．５％
３-１-０３ 税外債権の徴収率の向上	１５５，１１５	９．４％	７８，５８３	６．４％
３-２-０２ 低・未利用地の有効活用	実績計上		３１４，５２５	２５．７％
３-２-０３ ふるさと寄附金制度の充実	実績計上		１７７，６５７	１４．５％
３-２-０４ 自動販売機設置に係る競争入札の推進	実績計上		４０，２９７	３．３％
３-２-０５ スポーツ施設等へのチップ塔の設置	１，３８０	０．１％	７４４	０．１％
３-２-０６ 観光地のチップ塔の利用促進	６１０	０．０％	８６８	０．１％
３-２-０７ 雑誌スポンサー制度の導入	実績計上		０	０．０％
３-２-０８ 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	８，４２０	０．５％	９，６７０	０．８％
４-１-０１ 特別職給与の減額	１３，０４８	０．８％	１６，７１３	１．４％
４-１-０２ 一般職給与の見直し	１８４，２７２	１１．２％	１０３，６６９	８．５％
４-１-０４ 介護保険事業特別会計繰出金の抑制	４３，４６０	２．６％	４６，２３２	３．８％
４-１-０５ 国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	３１３，７６４	１９．０％	２３９，０４１	１９．６％
４-２-０４ 道路照明灯・公園灯等のＬＥＤ化の検討	実績計上		６，８５８	０．６％
計	１，６４７，５８１	１００．０％	１，２２１，７８８	１００．０％

(表 5-4) 一般会計における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の推移



(4) 特別会計及び企業会計における実績効果額（表 5-5）（表 5-6）

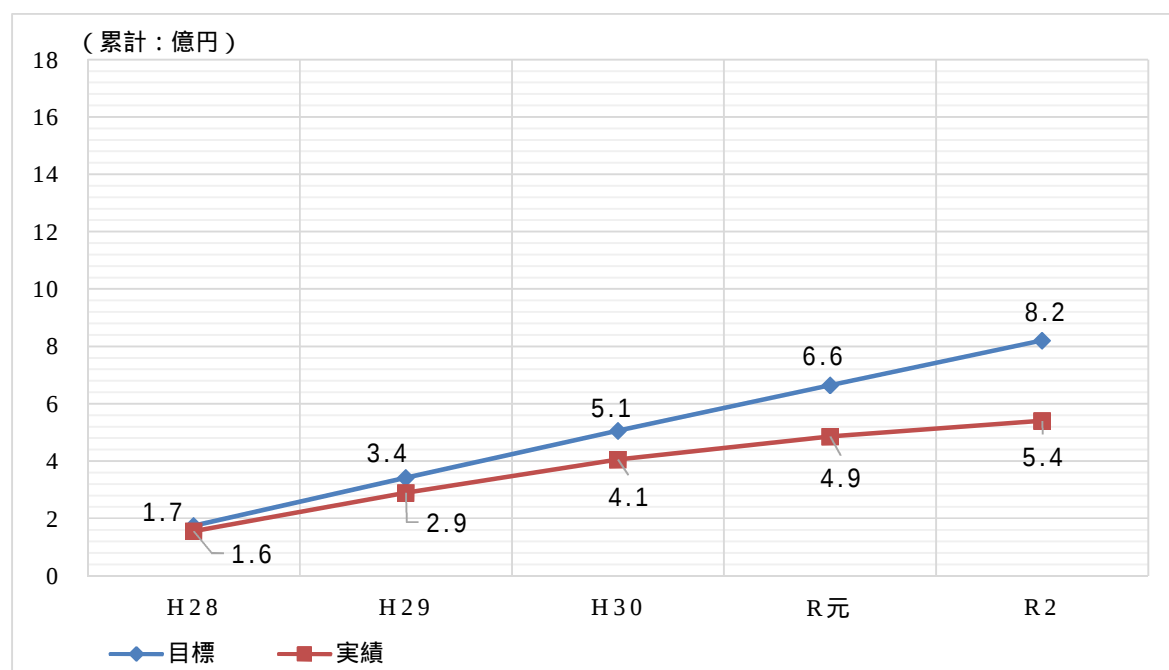
6 項目全てに目標効果額が設定されており、計画期間累計の実績効果額の構成比をみると、最も高いのは、「3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税）」の 48.3%で、次に「4-1-06 国民健康保険レセプト点検の強化」が 27.3%、「4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進」が 13.5%となった。

目標及び実績効果額累計の推移をみると、目標では、毎年度 1.5 億円以上の効果を掲げているが、実績では、毎年度、2 千万円から 3 千万円程度ずつ下がり続け、令和 2 年度（2020 年度）には、「3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税）」を中心に実績が上がらず、大きく落ち込んだ。

（表 5-5）特別会計及び企業会計における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の構成比

改革項目	目標		実績（累計）	
	効果額（千円）	構成比	効果額（千円）	構成比
2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進	9,787	1.2%	5,539	1.0%
2-1-05 要介護認定調査業務の民間委託の拡大	33,673	4.1%	40,693	7.5%
2-1-11 上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討	1,875	0.2%	12,841	2.4%
3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税）	466,019	56.7%	261,170	48.3%
4-1-06 国民健康保険レセプト点検の強化	237,120	28.9%	147,408	27.3%
4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進	72,735	8.9%	73,240	13.5%
計	821,209	100.0%	540,891	100.0%

（表 5-6）特別会計及び企業会計における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の推移



(5) 公共施設再配置計画関係事業における実績効果額（表 5-7）（表 5-8）

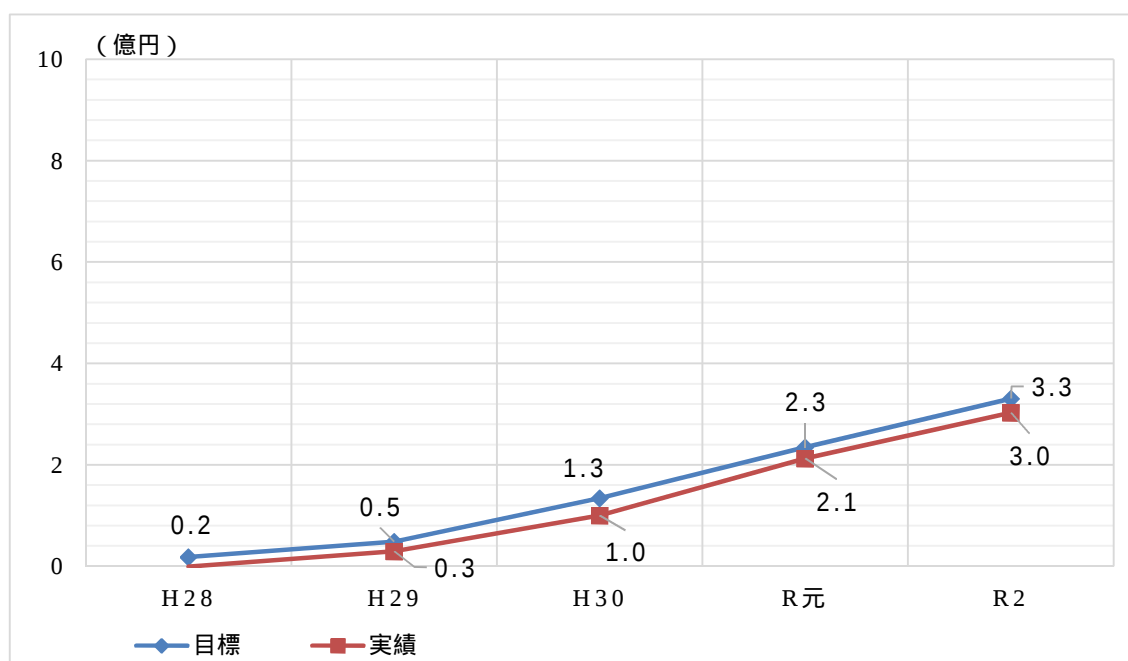
12項目のうち、目標効果額が設定されている7項目について、計画期間累計の実績効果額の構成比をみると、最も高いのは、「3-3-01 施設使用料等の適正化」の48.2%で、次いで、「2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し」が29.1%、「5-2-04 公立幼稚園・保育園のこども園化」が17.9%となった。

目標及び実績効果額累計の推移をみると、目標に若干届かなかったものの、毎年度目標と同程度に、実績が上がった。

（表 5-7）公共施設再配置計画関係事業における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の構成比

改革項目	目標		実績(累計)	
	効果額(千円)	構成比	効果額(千円)	構成比
1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	4,130	1.2%	9,835	3.2%
1-1-02 児童館の機能移転・地域への譲渡	34,980	10.6%	13,755	4.5%
1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡	7,852	2.4%	9,495	3.1%
2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し	74,898	22.7%	88,019	29.1%
3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	4,680	1.4%	1,153	0.4%
3-3-01 施設使用料等の適正化	127,152	38.5%	146,052	48.2%
5-2-04 公立幼稚園・保育園のこども園化	85,000	25.7%	54,319	17.9%
計	330,432	100.0%	302,958	100.0%

（表 5-8）公共施設再配置計画関係事業における目標及び実績効果額に係る計画期間累計の推移



4 内部評価結果等

(1) 自己評価（表 6-1）

実行計画における各改革項目の取組みの進行状況等に対して、改革主管課（事業所管課）で、毎年度「自己評価」を行った。

計画期間の最終年度となる令和 2 年度（2020 年度）では、全 62 の改革項目のうち、「計画通り」が 29 項目、「概ね計画通り」が 24 項目、「遅れている」が 3 項目、「取組に課題あり」が 2 項目、「見直し又は廃止」が 4 項目だった。

「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% 以上となった。

【自己評価区分】

62 の改革項目に対する自己評価区分

改革主管課（事業所管課）において、該当年度の取組みの進行状況等について評価するもの。

自己評価	計画通り	予定していた取組みの全部を実施し、効果額や指標においても目標を達成しているもの
	概ね計画通り	予定していた取組みは全部実施できたが、効果額や指標において目標を達成できていないもの
	遅れている	予定していた取組みの一部のみ実施できたもの
	取組に課題あり	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決が必要なもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

（表 6-1）62 の改革項目に対する自己評価の状況

自己評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和 2 年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
計画通り	28	45.2%	19	30.7%	25	40.3%	26	41.9%	29	46.8%
概ね計画通り	29	46.8%	34	54.8%	32	51.6%	29	46.8%	24	38.7%
遅れている	5	8.0%	7	11.3%	4	6.5%	5	8.1%	3	4.8%
取組に課題あり					1	1.6%	1	1.6%	2	3.2%
見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%	1	1.6%	4	6.5%

(2) 内部評価（表 6-2）から（表 6-5）まで

実行計画における各改革項目の取組みの進行状況等に対して、庁内（秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会））で、毎年度「内部評価」を行った。

計画期間の最終年度となる令和２年度（２０２０年度）では、全６２の改革項目のうち、「改革終了/継続監視」が１５項目、「現状推進」が４４項目、「進行強化」が１項目、「課題の重点検討」が２項目で、「見直し又は廃止」の項目はなかった。

また、１２の取組内容に対する内部評価を行い、「Ａ順調に進んでいる」が９項目、「Ｂ概ね順調に進んでいる」が２項目、「Ｃ遅れている」が１項目となった。

「Ｃ遅れている」と評価した「５-１ より質の高い人財の育成」においては、改革項目２項目のうち、１項目を「課題の重点検討」と評価したため、そのような取組内容の評価となった。

「Ｂ概ね順調に進んでいる」と評価した２項目のうち、「１-１ 公共施設再配置計画の推進」においては、改革項目４項目のうち、１項目を「課題の重点検討」と評価したこと、「５-２ 市民サービスの向上」においては、改革項目５項目のうち、１項目を「進行強化」と評価したため、そのような取組内容の評価となった。

質の向上に関する改革項目について、進捗に遅れがみられた。

【内部評価区分】

６２の改革項目に対する内部評価区分

庁内組織（秦野市行財政経営最適化委員会(最適化推進部会)）において、当該年度の取組みの進行状況等について評価と合わせ今後の取組みの方向性を示すもの。

内部評価	改革終了/継続監視	実行方針に定めた取組みを全て行うなど、改革内容を実施し終えた、又は全て実施し終えたが継続して効果額等の把握が必要なもの
	現状推進	予定していた取組みは全部実施できたため、引き続き、取組みを推進するもの
	進行強化	予定していた取組みの一部しか実施できておらず、遅延しているため、今後はさらに取組みを強化すべきもの
	課題の重点検討	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決のための検討が必要なもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

１２の取組内容に対する内部評価区分

評価	Ａ 順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目がない
	Ｂ 概ね順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数未満である
	Ｃ 遅れている	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数以上である

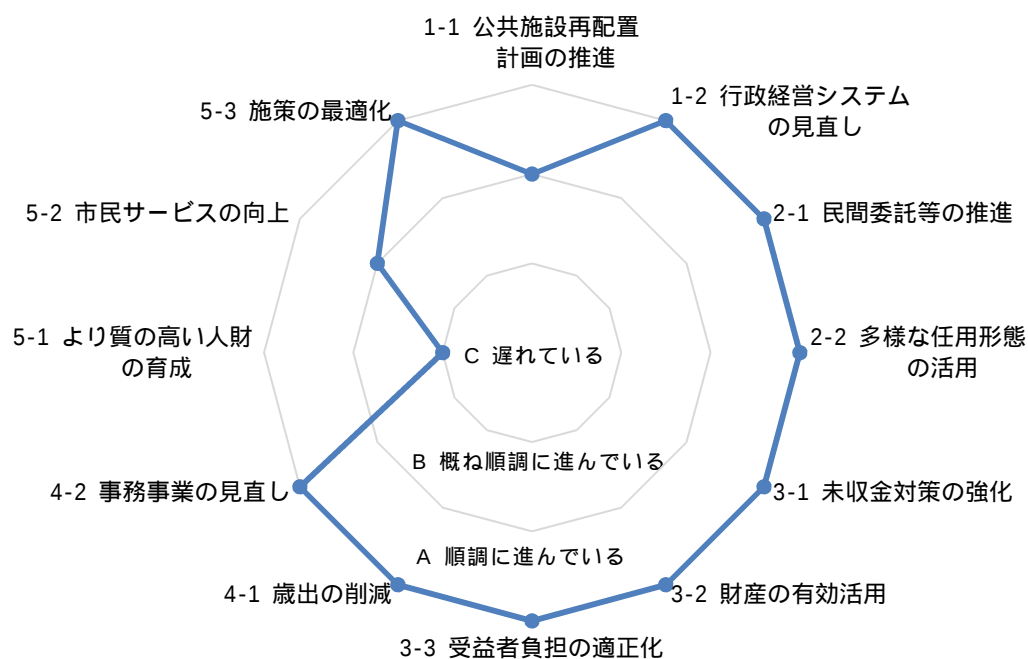
(表 6-2) 6 2 の改革項目に対する内部評価の状況

内部評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和 2 年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
改革終了/継続監視	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%	10	16.1%	15	24.2%
現状推進	49	79.1%	39	62.9%	41	66.1%	44	71.0%	44	71.0%
進行強化	10	16.1%	14	22.6%	10	16.1%	3	4.8%	1	1.6%
課題の重点検討					3	4.9%	5	8.1%	2	4.9%
見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

(表 6-3) 1 2 の取組内容に対する内部評価の状況

内部評価	平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和 2 年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
A 順調に進んでいる	4	36.4%	5	41.7%	6	50.0%	9	75.0%
B 概ね順調に進んでいる	5	45.4%	5	41.7%	5	41.7%	2	16.7%
C 遅れている	2	18.2%	2	16.6%	1	8.3%	1	8.3%

(表 6-4) 令和 2 年度 (2 0 2 0 年度) 1 2 の取組内容に対する内部評価の詳細



(表 6-5) 令和 2 年度 (2 0 2 0 年度) 自己評価及び内部評価の詳細

5つの改革の視点	1 2 の取組内容	6 2 の改革項目	自己評価	内部評価	
1[合わせる] 身の丈に合わせた行政経営の推進	(1) 公共施設再配置計画の推進	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	概ね計画通り	改革終了	B
		児童館の機能移転・地域への譲渡	概ね計画通り	現状推進	
		老人いこいの家の地域への譲渡	遅れている	課題の重点検討	
		自治会館の開放型への誘導	計画通り	現状推進	
	(2) 行政経営システムの見直し	最適な職員規模による行政経営	概ね計画通り	現状推進	A
		行政評価の充実	計画通り	改革終了	
		I C T (情報通信技術) の活用	計画通り	現状推進	
		統合型 G I S (地理情報システム) の活用推進	計画通り	現状推進	
		個人番号カードの活用の検討	計画通り	現状推進	
		公共料金の一括口座振替	取組に課題あり	改革終了	
		電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	計画通り	改革終了	
2[委ねる] 担い手の最適化の推進	(1) 民間委託等の推進	ごみ収集業務の民間委託等の推進	計画通り	現状推進	A
		学校業務員業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	
		給食調理業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	
		要介護認定業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	
		要介護認定調査業務の民間委託の拡大	概ね計画通り	現状推進	
		駅前広場管理の包括的な民間委託等の推進	計画通り	現状推進	
		公立幼稚園の配置等の見直し	概ね計画通り	現状推進	
		図書館業務の民間委託の拡大	概ね計画通り	現状推進	
		総合窓口の民間委託化等の検討	取組に課題あり	改革終了	
		放課後児童ホームの運営体制の見直しの検討	概ね計画通り	現状推進	
		上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討	概ね計画通り	現状推進	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)	計画通り	現状推進	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)	概ね計画通り	現状推進	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)	計画通り	現状推進	
		指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)	計画通り	現状推進	
	(2) 多様な任用形態の活用	再任用職員の活用	概ね計画通り	現状推進	A
		任期付(条件付)職員制度の推進	計画通り	現状推進	
3[量る] 入るを量る施策の推進	(1) 未収金対策の強化	徴収率の向上(市税)	概ね計画通り	現状推進	A
		徴収率の向上(国民健康保険税)	概ね計画通り	現状推進	
		税外債権の徴収率の向上	概ね計画通り	現状推進	
	(2) 財産の有効活用	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	概ね計画通り	現状推進	A
		低・未利用地の有効活用	概ね計画通り	現状推進	
		ふるさと寄付金制度の充実	概ね計画通り	現状推進	
		自動販売機設置に係る競争入札の推進	計画通り	改革終了	
		スポーツ施設等へのチップ塔の設置	見直し又は廃止	改革終了	
		観光地のチップ塔の利用促進	計画通り	現状推進	
		雑誌スポンサー制度の導入	概ね計画通り	現状推進	
	(3) 受益者負担の適正化	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	概ね計画通り	現状推進	A
		施設使用料等の適正化	計画通り	改革終了	
		公立幼稚園保育料の見直し	見直し又は廃止	改革終了	
4[制する] 出づるを制する改革の実行	(1) 歳出の削減	都市公園駐車場の有料化の検討	見直し又は廃止	改革終了	A
		ごみ処理の費用負担のあり方の検討	計画通り	現状推進	
		特別職給与の減額	計画通り	改革終了	
		一般職給与の見直し	計画通り	現状推進	
		効果的な補助金・交付金の交付	計画通り	現状推進	
		介護保険事業特別会計繰出金の抑制	計画通り	現状推進	
		国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	概ね計画通り	現状推進	
		国民健康保険レセプト点検の強化	概ね計画通り	現状推進	
	(2) 事務事業の見直し	ジェネリック医薬品の使用促進	計画通り	現状推進	A
		(公財)秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	
		秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し	見直し又は廃止	改革終了	
		(公社)秦野市シルバー人材センターへの支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	
		道路照明灯・公園灯等の L E D 化の検討	計画通り	改革終了	
5[高める] 質的改革への取組み	(1) より質の高い人財の育成	次世代育成アカデミーの推進	概ね計画通り	現状推進	C
		人事評価制度の見直し	遅れている	課題の重点検討	
	(2) 市民サービスの向上	窓口サービスの充実	計画通り	現状推進	B
		電子申請サービスの拡充	計画通り	現状推進	
		インターネット予約対象施設の拡充(スポーツ施設)	計画通り	改革終了	
		公立幼稚園・保育園のこども園化	計画通り	改革終了	

	公立こども園のあり方の検討	遅れている	進行強化	
(3) 施策の最適化	秦野名水の活用推進体制の構築	計画通り	現状推進	A

(3) 「課題の重点検討」と評価した改革項目について（表 6-6）

計画期間の最終年度となる令和 2 年度（2020 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は、「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」及び「5-1-02 人事評価制度の見直し」の 2 項目であった。

これらの改革項目については、令和 3 年度以降、それぞれの個別事業計画において、引き続き取組みを進めていく。

（表 6-6）令和 2 年度（2020 年度）内部評価で「課題の重点検討」とした項目の課題等

改革項目	課題	今後の進め方
1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡	平成 28 年 4 月に老人いこいの家すずはり荘 1 館を地域へ移譲し、残り 4 館（ほりかわ荘、かわじ荘、あずま荘、くずは荘）の地域への移譲について、地元自治会と協議を行ってきたが、独自での管理運営には懸念事項が多数あるため、計画期間中に結論が出なかった。また、地域によっては高齢化が進み、将来的にも人口が減少していく見込みのため、移譲が困難なところもあることから、それぞれの地域性を考慮して地域と協議を行っていく必要がある。	「公共施設再配置計画第 2 期基本計画」を令和 3 年 5 月に策定し、これを踏まえ、今後、実行プランを策定する予定である。この計画において、地域性を考慮した各老人いこいの家の方向性を示し、取組みを進めていく。
5-1-02 人事評価制度の見直し	平成 17 年度から実施している人事評価制度の見直しを行い、職員の意欲の向上と人材育成につながる評価制度とするため、目標管理制度を導入した新しい人事評価制度の実施を目指した。そこで、庁内委員会で検討を行ったが、現行制度の改善や向上を図ること、目標管理制度導入に向けては、丁寧かつ慎重に検討を深めるべきという意見が多く出され、計画期間中に、具体的な見直しには至らなかった。	「職員（ひと）づくり基本方針第 2 期実施計画」を令和 3 年 4 月に策定し、この計画において、取組みを進めていく。 計画期間：令和 3 年度（2021 年度）から令和 7 年度（2025 年度）まで

(4) 前回のプランから継承した改革項目について（表 6-7）

実行計画では、前回のプランである、「新はだの行革推進プラン」（計画期間：平成 23 年度（2011 年度）～平成 27 年度（2015 年度））の

計画期間中に改革が実行できなかった又は一部の実施に留まり改革を終了しなかった23項目について、改革項目を継承し、位置付けた。

これらの改革項目については、令和2年度(2020年度)の内部評価で、ほとんどの項目を「現状推進」又は「改革終了」と評価し、実行計画において改革が進んだ。

一方で、先に述べた「課題の重点検討」と評価された2項目については、引き続き取組みの強化が必要となる。

(表6-7) 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等

前回 プラン 内部 評価	改革項目	令和2年度	
		取組状況	内部評価
未実施 (7)	1-1-04 自治会館の開放型への誘導	全部実施	現状推進 (6)
	2-1-12 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)		
	2-1-14 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)		
	2-1-15 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)		
	2-1-13 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)	一部実施	改革終了(1)
	3-2-08 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進		
	3-2-05 スポーツ施設等へのチップ塔の設置		
一部 実施 (16)	1-1-02 児童館の機能移転・地域への譲渡	全部実施	現状推進 (6)
	1-2-01 最適な職員規模による行政経営		
	1-2-03 ICT(情報通信技術)の活用		
	1-2-04 統合型GIS(地理情報システム)の活用推進		
	2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し		
	2-1-11 上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討		
	3-2-04 自動販売機設置に係る競争入札の推進		改革終了 (7)
	3-3-01 施設使用料等の適正化		
	3-3-02 公立幼稚園保育料の見直し		
	5-2-03 インターネット予約対象施設の拡充(スポーツ施設)		
	5-2-04 公立幼稚園・保育園のこども園化		
	4-2-02 秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し		
	1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設		
	3-2-02 低・未利用地の有効活用	一部実施	現状推進(1)
	1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡		課題の重点 検討(2)
	5-1-02 人事評価制度の見直し		

5 総括評価

(1) 総括評価に当たって

「第3次はだの行革推進プラン」では、実行計画における、年度ごとの評価に加えて、中間年を経過した時点で「中間総括評価」を行っている。

これは、新たな行財政改革の指針である「はだの行政サービス改革基本方針」の策定に当たり、この評価結果を参考にするとともに、継続性を持って行財政改革に取り組むために行ったものである。

その中では、3年間の取組みの振り返りとともに、これからの行財政改革に求められる視点を挙げ、新たな計画へと反映していただいた。

そのため、このたびの総括評価では、この「中間総括評価」に加えて、その後の2年間の取組みを踏まえた全体の取組みに対する評価を行うものである。

(2) 5年間の取組みを踏まえて

これまでの3次に渡る「はだの行革推進プラン」の取組みの中で、特に第1次及び第2次の計画においては、それぞれ30億円から50億円に及ぶ効果額を達成してきており、歳出の削減を中心とした「量の改革」が強力に進められてきた。

「第3次はだの行革推進プラン」では、こうした「量の改革」の取組みが一定程度成果を上げてきた中で、過去の計画には及ばないものの、実行計画において、約16.5億円の効果額を目標に取組みが進められた。

計画期間の5年間では、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、効果額の達成状況は約12.2億円と、目標には達しない結果であったが、全体としては、しっかりと取組みが進んだものと評価できる。

しかしながら、目標に達しなかった項目や、取組み自体が進まなかった項目については、その原因や課題を追究し、次の取組みへと繋げていくことが求められる。

(3) 今後の取組みに向けて

「はだの行政サービス改革基本方針」では、「仕事の改革」や「職員（ひと）の改革」といった「質の改革」に重点を置き、目指すべき姿としての成果指標を設定し、取組みを進めることとしている。

人口減少・少子高齢化が一層進み、限られた財源や職員数で行政を運営していく必要がある中では、行政サービスのあり方や仕事の仕方そのものを見直す視点や、より質の高い人材を育成していく視点は、これまでも増して求められることとなる。

I C Tの活用に加え、D X（デジタル・トランス・フォーメーション）の取組みや、E B P M（根拠に基づく政策立案）の推進を図るとともに、あるべき秦野市の将来像を見据え、これらを十分に活用できる職員の育成が期待される。

一方で、歳入の増加や歳出の削減といった「量の改革」にも継続的に取り組む必要がある。

行政の目指すべき姿が大きく変化していく中で、そこで生じた無駄を省き、新たに投資すべき施策に貴重な財源を振り向ける、効率的・効果的な行政運営が引き続き求められる。

こうした取組みにより、行政サービスの質や価値を高め、持続可能な行財政運営の実現へと繋げていただきたい。