

令和4年度第1回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和4年7月14日(木)午後1時30分から午後2時33分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階3A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(欠席)、其田委員、松原委員(欠席)
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理及び担当
4 議題	令和4年度行財政調査会の審議内容等について	
5 配付資料	次第	
	資料1	令和4年度行財政調査会の審議内容等について
	資料2	令和4年度行財政調査会タイムスケジュール
	資料3	令和4年度行財政調査会会議日程及び委員出席表

【事務局】

それでは、ただ今より令和4年度第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、本日使用する資料の確認をさせていただきます。

ー 資料の確認 ー

【事務局】

本日の会議につきましては、昨年度と同様に、対面とオンラインによるハイブリッド形式での開催を予定しておりましたが、今回はオンラインでの御出席はられなかったため、皆さま対面での開催となりました。

なお、本日御出席の委員数は8名であり、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、その後の進行をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

## 【会長】

蒸し暑い中お集まりいただきまして、本日もありがとうございます。昨年に引き続きまして、よろしくお願いいたします。

コロナが収まらない中ですが、一昨年にコロナの終息には3年はかかるという話を伺っていましたが、やはり専門家の意見は正しいなと実感しました。

この間、色々なことがあり、新聞を見ても、NTTグループが在宅を原則にして、会社に行く通勤手当を出すということで、それを選択できるようにしたとか、日立が週3日制というのを選択できるようにしているなど、色んな動きが出てきています。

また、パナソニックが職員の生きがいについてのアンケート調査を行い、その結果により、執行役員の賞与に10%から15%リンクさせるというものも見ました。職員にやる気があると答える人が増えると、役員賞与が上がるといふ仕組みだと思いますが、時代の変化を感じています。

この間、お話をお伺いしたら、はだの魅力づくり推進課という課が新設されたということでありました。以前までは担当としてやっていたものを課に昇格させて、積極的に取り組むための組織体制にしたということです。

以前に、シティプロモーションについての議論をしているときに、シティプロモーションは、どこが担うべきかという議論があったと思うのですが、その時にシティプロモーションの担当課だけが、それを担うということだとうまくいかなくて、それぞれの全ての部門の職員が推進していくという意識を持たないといけないという議論であったと思います。

はだの魅力づくり推進課についても、全ての職員が問題意識を持って取り組むという中で、うまく結びついていただければいいなというふうに思っています。

はだの魅力づくり推進課の話を含め、転機に来ているんだなという気が非常にしており、また素材としてはとてもいいものが上がってきていますので、うまくそれを皆さんと一緒に有機的に結合しながら、先に進めていくことができればなと思っています。

回数は少ないですけども、タフな仕事を要求される会議でありますので、ぜひよろしくお願いいたします。

それでは、議事に入る前に、本日の会議録の署名委員ですが、規定により会長と会長が指名した委員1名となります。昨年度に引き続き、名簿順にお願いさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

本日の議事は、「令和4年度行財政調査会の審議内容等について」の1件です。それでは、事務局から説明をお願いします。

**【事務局】**

－ 資料説明 －

**【会長】**

どうもありがとうございます。

ただいま、今年度の進め方について、説明がございましたけれども、昨年、新しい試みとして、はだの行政サービス改革基本方針実行計画については、少し早めに審議をして、予算編成に反映できるようにということで、昨年度から取り組んでいるところです。

昨年は初めてということで、その前年の評価ができないまま、審議をしたわけですけど、今年度は昨年度の結果が出た中で、令和4年度をどうするかという議論になると思います。

これがうまくいけば、新しいやり方として、期待できる試みなのかなと思っています。

残りの2つの総合戦略の評価と交付金の評価については、これまでずっとやってきたものを概ね踏襲しており、今までやってきた具合になると思います。

全体で5回ということです。いかがでしょうか。進め方につきましては、大きくは変化が無いので、ここは気をつけたほうが良いというような点とか、昨年一回行っていますので、何かお気づきの点があれば、御指摘いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

**【事務局】**

1点説明の補足をさせていただきますと、実行計画の外部評価について、昨年もその点については少し心掛けていたところですが、調書に従って、細かく施策のひとつ一つを御説明するというよりは、秦野市として取り組んでいる、例えば仕事の改革におけるデジタル化に関して、特徴的なところを御説明したいと考えています。

あるいは、ひとつづくりという観点でも、秦野市の人材育成というところでの特徴的な部分を御紹介するというような形で、短い時間の中で、極力ポイントを絞り、御説明するような形で、御審議を進めていただければと、そのように心掛けたいと考えております。

**【会長】**

個別の事業になると、非常にたくさんの数になるので、それを全体総括して、どういう状況になるのかということのをうまく報告していただけると、我々としても本当に助かると思います。

その上で、もう少し俯瞰的にどのような方向がいいのかという議論ができる  
と効率的であると思いますので、よろしく願いいたします。

#### 【委員】

よろしいでしょうか。

今までの経緯を見ていますと、どうしてもできることをできる範囲内でやる  
という目標が出てきて、それをやっているかやってないかという確認になって  
いると思います。本来は、秦野市のビジョンがあり、それを実現するための仕  
事の仕方やひとづくり、そこがちゃんと落ちていないといけないと思います。

それは、このように数値が決められ、それをこなすというだけでは、職員の  
やる気も起きないと思います。

どうしても行政の場合には、法律を正しく解釈して、ちゃんと適用していく  
というミッションであるため、受け身になりがちなのはあると思うのですが、  
大きな目標に向かってやっていくという意識に変わっていくことが必要だと思  
います。

職員全員がそのあるべき姿に向かって進む中で、仕事の仕方だとか、期待さ  
れる人材が下りてきて、自分たちはそういったことをやりながら、このまちを  
作っていくんだという、主体性を持ってやっていくということは難しいのでし  
ょうか。

#### 【事務局】

昨年の審議の中で、都市像というようなことをお話させていただいて、総合  
計画の改定を進める中で、水とみどりに生まれ誰もが輝く暮らしよい都市（ま  
ち）という、新しい都市像についての議論をしていただきました。

そういったところは総合計画の策定に関わった中では、共通の認識として、  
浸透したのではないかと思います。

それが、さらにブレイクダウンした形で、それぞれの課の中でその都市像に  
基づいて、目標やビジョンを持って取り組みをしていくのかというところは、  
所属長の役割であると考えられ、そのための力が必要なところだと思います。

委員がおっしゃったようにそれを共有するという点については、どこまで浸  
透ができていくのかというところは、一つ課題として認識しているところで、  
そこは非常に重要なことだと思っています。

### 【委員】

おそらくみどり豊かなまちというところでは、そのようなまちになればいいし、戦略的に誰もがこの秦野に住みたいと思えるまちを目指すということが求められると思います。

そのために今ある自然や水などを戦略として、色々なセクションがある中で、それぞれのセクションの質をいかに高めていくのかということが住みやすいまちに繋がるのだと思います。そこの落とし込み方を考えられたらいいのではないかと思います。

いきなりその仕事の改革や人材ありきということではなくて、それぞれのミッションに対して、それぞれのセクションがどういった役割を果たしていくんだということを意識する必要があると思います。

そのために、より効率的に業務を行い、もっと多くの人に気持ちの良いサービスを提供するというに持っていけたら、そこから色々なアイデアが出てくるんじゃないかなと思います。

### 【事務局】

先ほどの説明の補足ですが、毎年4月と8月に、市長ヒアリングを部単位で行っています。この中で、ただいま申し上げたような、総合計画やはだの行政サービス改革基本方針実行計画に載っている重要事項について、どの程度進んでいるかという、進捗状況などについて部単位での報告を求めています。

その中で、市長、副市長の指示も仰ぎ、チェックを受けながら、進めていくということをやっております。

総合計画や行革に限らず、それ以外のもう少し基本的な部分を踏まえて、取組の内容も明確にしながら、年に2回、市長のチェックを受けてやっているという部分はあります。

### 【会長】

今お伺いして感じたことは、行政のプロセスの中で職員の方たちは、やはり色々なことを考えてらっしゃるんだと思います。

実際に、その年に2回のヒアリングを通して、コミュニケーションされてるということだと思います。ただ、なかなかその点について、外の我々に見えるというところが、問題のような気がします。それをうまく言語化して見えるようにするということができると、もう少しそのビジョンと具体的にやっている事業との関連付けの意味が見えるような気がします。

そのプロセスの中で、どのように外の人にも見えるような言語化などの工夫をするのかということだと思います。

この点、内部の人たちだけでやっているとなかなか難しいのかもしれませんが。言語化については、少し外の人が入ってお手伝いをするのがいいのかもしれませんが。

それぞれのことについては、考えて行っていると思いますので、それが言語化されることによって、自分たちの気付きに繋がるかもしれませんが、工夫の余地があるのかなと思います。

#### 【委員】

会長とともに、総合計画の策定に関わった者として、なかなか行政はジェネラルな対応になってしまうので、具体的にというところ、議論していくのは大変かもしれませんが、せつかなので、少し具体的な話を伺っておきたいなと思います。

今回の会議では、仕事の改革という点で情報システム課がいらっしゃってということでしたが、これは何かターゲットとなるような評価の対象があるということでしょうか。差支えなければその内容をお聞かせいただければ幸いです。

#### 【事務局】

情報システム課において、はだのICT活用推進計画を策定しており、仕事の質を高めるという視点で、ICTの活用を最大限推進していこうというのが柱1のテーマです。

また、その中ではAI会議録のように、AIやRPAの活用、そういったところからも業務の効率化を図っていくという取組があります。

もう一つの大きな視点としては、ペーパーレス化についてです。庁議において、ペーパーレス化を導入するなど、ペーパーレス化を進めているところで、その点についてもICT活用推進計画で掲げているものです。

こういった視点から、柱1については情報システム課を招いて、審議を進めていくことを考えているものです。

#### 【委員】

私の専門の領域でもあるので、行政システムの導入というのはとても重要なターゲットになっていると思います。行政のシステムは、マイナンバーのシステム、それからL2WANという行政だけのネットワークのシステム、あとはインターネットのシステムという3層に分かれています。

最近はその3層に関して、一部を飛び越えてグループウェアが使えたり、あるいは職員の端末を使って、決裁ができたりといったシステムを構築す

ることができるようになっていきます。

そのように具体的な仕事の改革として、その時にどんなふうにしようかという具体的な話があれば、ここでの審議を前に進めやすくなるのかなという気がします。

秦野市は、コロナ禍においても対面での会議を継続できている団体の一つだと思いますが、逆にコロナ禍をICTで乗り越えた自治体は、その後、急速にICT化が進み、そのような自治体では職員の個人の端末のグループウェアと電子決裁で、スマホを使いながら電子決裁を進めてしまっているような状況です。

もちろん会議もオンラインで行うというような状況になっていますので、是非ともその辺は、少し踏み込んで、効率的な行政に取り組めるようなお話があると面白いなと思います。そんなことが、老婆心ながらお話としてお願いできればと思っています。

#### 【事務局】

よろしいでしょうか。

今後の説明につきましては、ポイントを絞り、昨年度の実績や今年度の取組内容について、御紹介できればと考えています。本市においても、来年の1月に電子決裁の導入を予定しています。こうしたところも含めて、焦点を絞った説明に努め、御審議していただきたいと考えています。

#### 【委員】

電子決裁に関しては、とても大事な点として、決裁の手順がそのまま導入してもあまり効果が無いということです。少し階層を小さくするですとか、組織をコンパクトなものにするとか、比較的時間をかけずに判断できるようにすると効果的なものになると思います。

それから、先ほどペーパーレスの話がありましたが、添付書類が紙の状態に残っていると、結局、紙で回さないといけないということになりますので、資料のデジタル化についても、並行して進めていくといいなというふうに思います。

都心の例ですが、先日渋谷区の試みを見せていただきましたが、渋谷区は電子決裁を導入して、それと同時にペーパーレスにも取り組んでおり、非常にうまく動いているように思います。それと同時に先ほどのようなグループウェアのようなものを入れて、オンラインによる意思決定というものも導入されていますので、良ければ、そうったことも参考にさせていただきながら、進めていただけるとよろしいのかなと思います。

**【事務局】**

委員に伺いたいのですが、東京の23区などでは、こういった審議会についても、ペーパーレス化が図れているのでしょうか。

**【委員】**

新宿区では旧来型の方法で会議を実施しています。渋谷区がぐっと動いたのは、庁舎の建て替えを再開発と同時に行うこととなり、大きく変わることが出来たのだと思います。

渋谷区では、かなり資料のデジタル化が進んでいるようです。また情報が必要でしたら、適宜連絡を入れていただければと思います。

**【委員】**

併せて委員に伺いたいのですが、デジタル庁がある中、各市町村はそれぞれがバラバラに取り組んでいくということになっているのでしょうか。

**【委員】**

基本的な方針はデジタル庁が示している中で、それと同時に今行っていることは自治体のシステムの標準化、特に住民票関連、それと税の関連で統合しようという試みを行っています。それをみんなクラウドに載せることで、各自治体で莫大なコストをかけなくて済むという具合ですが、やっとそこまで来たという感じです。

**【委員】**

今おっしゃったように、それぞれの市町村が取組を行っていくということが必要だということでしょうか。

**【委員】**

そうだと思います。ただし、システムをどんどん入れられる自治体とそうではない自治体には財政力などの差があるとともに、職員の知識の問題もあると思います。

小さな自治体の場合、契約行為と同時に情報システムを担当していたりということがありますので、そのような自治体がうまくいった自治体に乗っかっていくという政策を取っています。

したがって、いくつかのグループができると思いますが、今、10団体ぐらいが選ばれて、そこにネットワークのクラウドのシステムを乗せて、そこに全てのクラウドを載せてしまおうという政策を取っています。



住民情報のシステムでは標準化されれば、スムーズにいくようになると思います。

#### 【会長】

今のお話をお伺いしてて、感じたことですが、基本的にシステム設計や構造の問題というのがあって、それをどういう形で整備していくかということと、もう一つは、そのシステムの構造を変えるだけではうまくいかなくて、組織側の決裁とかのルールの問題というものを同時に変えていかなければならないということだと思います。

御説明いただく際に、それに関する基本的な思想だったり、現時点でどこまで実現しているのかということをお話いただくことで、今の日本全体の行政システムの改革の中で、秦野市がどのように生き残っていくのか、うまくやっていくのかという視点で、適切な評価に結び付くと感じました。

#### 【委員】

そのとおりで、今、委員から御質問いただいたことは、基本的には法律に定める事務のレベルの仕事になりますが、実際の実務ではたくさん特殊なものがあるわけです。

それを含めて、どう効率よく仕事を進めるのかという視点は、やはり各自治体で設計をしていく必要性があり、そうではないと特殊性に適用できないと思います。特殊性を踏まえたうえで、今ある既存のシステムをカスタマイズしながら一本にすると、非常にスムーズに流れると思いますが、そこが一番難しいところかなと思います。思想的な設計をきちんとしておくということは大変重要なことだと思います。

#### 【委員】

行政経営の関係でお聞きしたいのですが、秦野の人口動態ですが、6月1日で161,745人で、これが3年後には16万人を切ってしまうのではないかと思います。他方では、世帯数は確実に増えています。この辺りの動きについては、ほぼ読みどおりの形を辿っているのでしょうか。

#### 【事務局】

まず人口につきましては、令和2年の国勢調査の時の数字から、毎月、足し算、引き算をして、今おっしゃられた数字になっているのですが、令和2年の国勢調査の時に、特に大根・鶴巻地区の人口が他の地区と比べて、大分人口が減りました。

国勢調査を始める段階から少し言われていたことですが、東海大の学生が大分地元に戻ってられる方がいらっしゃったようで、アパートが大分空いていると言われていました。極端なところでは、部屋単位どころかアパート1棟単位で空いているところもあったようです。

他の地区においても多少減少傾向ではありましたが、大根・鶴巻地区は特に抜きん出て減少したというのが、令和2年の国勢調査の大きな特徴です。

ここ最近で、大分大学の授業も再開になり、学生も戻ってきていると聞いています。

東海大学に確認させてもらったところ、東海大学に通っている学生の中で、秦野市に住所を持ってられる方は4,000人ぐらいいらっしゃるということで、その中には元々秦野市民である方がいる一方で、地方から来られて、秦野にアパートを借りている方もいらっしゃると思います。それが次回の国勢調査の時には今度は本来あるべき姿に戻ると思います。

今後も次の国勢調査までは、令和2年の国勢調査の結果に足し算、引き算をしながら、少しずつ減っていくのだと思うのですが、次の国勢調査では、多少戻るような想定はあります。

ただ、あともう一つ言われたことなのですが、世帯は今、委員が言われたように増えており、私もこの世帯の数が増えているということには驚いています。細かいところまでは調べあげていませんが、一つ想定されるのが、ここで団塊の世代の方々が、軒並み後期高齢者医療制度の方に移行していると思います。後期高齢者の医療制度に移行した時に、その医療費の負担の部分の考慮しながら、同居している若い世帯と、世帯を分ける方が増えているのではないかと考えています。

高齢者になり、仕事をリタイアされ、年金中心の収入になった中で、その収入に応じた医療費の負担の中でも、3段階ぐらいに分かれているのですが、自分の収入だけで見ると、本来は、もう少し低い医療費の負担になるはずが、まだ現役で働いていらっしゃる息子さんたちなど、若い世代の方々と同じ世帯にいると、その世帯全体の収入を見て、医療費の負担というのが判定されます。

その点で、世帯は同居しているものの、世帯を分けてられる方が増えているのではないかと考えています。

それが、今、委員が言われたような結果になっているのではないかと考えています。

#### 【委員】

介護保険のサービスに関しても、幅が狭くなってしまうので、世帯分離する方が多くなると思います。特に在宅介護の状態だとサービスの幅が狭くなって

しまいます。サービスの幅を広げるために、世帯分離をするということも考えられます。

**【会長】**

それは、国勢調査のデータでチェックができると思います。

**【事務局】**

住所が同じで、調査票が別々に出ているかという点で確認ができると思います。

**【会長】**

令和2年の段階とそれ以前の段階で、少なくとも、どのくらいそういうことが起きたのかということは、チェックできると思います。

**【委員】**

住民票と同じ住所で世帯は別にできるということでしょうか。

**【事務局】**

そのとおりで、世帯分離と言いまして、仮に同じ一軒家に住んでいても、世帯を分けることが制度上できます。

**【会長】**

そのような世帯はどのような社会属性を持っている人たちか、またどのぐらいの率でそのようなことが起きているのかという分析ができると思います。

**【委員】**

私が秦野市に住んでいて、一つ懸念することは、先ほどの説明のとおり、みどり豊かな暮らしよいまちということで、それが売りだとは思いますが、他方では農業経営者の高齢化、それから耕作放棄地がどんどん増えています。

耕作放棄地のどの程度か分かりませんが、不在地主も多くあると思います。

私どもの子供の世代は、東京などへ出て行っています。このようなことは、まだまだ進展すると思います。

私の仲間が、今、必死になって、例えば、草刈をやってはいますが、もうあと1年だ、あと2年だということを言っているわけです。

秦野は、この市街地の中の緑を売りにしているわけですから、そういうとこ

ろの施策が中心に据えられていいのではないかと思います。

今一番言われているのは、緑を視る比率というもので、大事にされてきています。農業や林業などの環境をどうするかというのも、もっと大きなテーマにしているのではないかと思います。

それから魅力づくりに関して、最終的には観光客をどのように増やすかというものがありますが、先般、電話で申し上げたのですが、一昨年、昨年の審議の中で、観光客の消費するお金が400円いかないということを議論してきたと思います。それが、この4月に新東名がオープンし、いきなり秦野市は1,300円ということを言ったのです。これは、どっちが本当なのか確認すると、ゴルフ場を観光客に入れていますがということでした。

秦野市が本当に緑を大事にして、観光施策を推進するというのであれば、観光客が消費するお金というのは、このような数値で測っているということをしちんと教えないと、適切な対策が打てないと思います。

この点については、本当にはっきりしてもらいたいと思います。

#### 【会長】

先ほど委員が言われたことと恐らく関係があると思うのですが、秦野市をどうするかというビジョンを考えたときに、緑が大切というのは分かるけれども、では緑を大切にすることは一体どういうことなのかということなのだと思います。問題意識と目標設定が結びついていないとできないと思いますので、そのロジックが曖昧なのではないかと思います。

#### 【事務局】

観光客の消費については、審議会の中でも議論があったようにベースとなる県の指標が、途中で変わり、捉え方が変わりました。それをそのまま引き継いだ場合と、新たな基準に依った場合で金額に差があるということです。

その辺りは、5回目にはだの魅力づくりに係る議題が入りますが、まさに表丹沢の観光資源を横の連携を図り、そこでぜひお金を消費してもらおうということも計画しながら、策定した魅力づくり構想に従い、取り組みを始めたところもありますので、その辺りの話もさせていただければと思います。

#### 【会長】

御指摘いただいたことは、恐らく評価をしようと思う対象が、一つは秦野が持っている資産、緑という資産をどのように評価するかということで、森林もあるかもしれないし、農地もあるかもしれない。その資産をきちんと評価しなければならぬということ、もう一つはその資産があるが故に、どのようなバ

リユーを生み出しているかということ、1人当たりの観光客が消費するお金というのは恐らくバリューの部分だと思います。

資産をどのように評価して、どのようなバリューを生み出しているかということ、どのように評価するかということ、きちんと考えなければならないということだと思います。

### 【委員】

耕作放棄地が増えてしまっているという今のお話ですが、これを秦野の中だけで解決しようとするのは、かなり難しいかなと思います。

ただ、今のゴルフ場の話もそうですが、私もゴルフ場でお金を消費する1人ですが、ゴルフ場のように、リピートしてくれるような施設が、地域の財源に貢献するという事は、例えば農地を耕す人材を秦野市の中だけではなく、担い手づくりとして、外から連れてくるという取組が総合計画の時にもあったと思います。

外から来ていただける第2の秦野市民というような方たちをうまく作り上げていくというのは、大変重要な話なのではないかと思います。

秦野市は素晴らしい位置にあり、高速のインターは2箇所にあり、真ん中には工業団地もあり、職場としても非常に良いと思います。私も職場として通っていて、さらにここでレジャーをして帰るとい、まさにそういう空間として、非常に適した環境をお持ちだと思います。

従って、この担い手を作るというところについては、外側まで含んだガバナンスを考えていかないと、地域の中だけだと、縮小していくことになってしまうので、ぜひ、そのような視点を導入されるとよろしいかなと思います。

### 【委員】

やはり、みどり豊かなというのは、スローガンのようで、それをスローガンにしないで、実現するということが重要だと思います。そこから落ちていくと、今の耕作放棄地の問題にしても、色々問題について、人を呼んでこようというのが出てくると思います。

できることをやろうというのではなく、こうあるべきというものを作る、作っていくということが大切で、そのためにどうしたらいいかという、プロセスが大事だと思います。

### 【会長】

ありがとうございます。大分、色々建設的な御意見をいただきました。

そこで、少し具体的にこれからの作業にどう生かせるかと、少しまだ見えな

いところもありますが、基本的な考え方についての御示唆をいただいたのではないかと思います。

ぜひ、これからの議論に生かしていければなと思いますが、その他いかがでしょうか、まだ発言されてない委員もいらっしゃいますが、いかがでしょうか。

**【委員】**

本日、良かったなと思っていることとして、日本の会議は終わりを決めない会議が多く、また非常に論点がずれていくケースが多いという中で、今回、示していただいた会議の仕方というのが、きっちり時間を決めています。

この時間の中で、有意義な議論ができればいいなと、そんなふうに思っております。

**【会長】**

ありがとうございます。その他よろしいでしょうか。

— なし —

**【会長】**

それでは、全5回の会議ということで、事務局の提案に従いまして、進めていきたいと思っております。他になければ、事務局から連絡事項をお願いします。

**【事務局】**

次回の会議は、9月2日（金）13時30分から、西庁舎3階の会議室で開催しますので、御出席をお願いします。

また、本日の会議に御出席の委員の皆様については、今後の会議の御出席方法については対面で承知しております。御都合により、変更等ございましたら、個別に御連絡の程、お願いします。

**【会長】**

それでは本日の会議を閉会といたします。

お疲れ様でした。