

令和4年度第3回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和4年10月3日（月）午後2時30分から午後4時56分まで	
2 開催場所	秦野市役所西庁舎3階大会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員（欠席）、茅野委員、大屋委員、横溝委員、田村委員、足立委員、西尾委員、其田委員、松原委員
	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	(1) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る令和4年度評価報告書について (2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価（柱3から柱5まで）について	
5 配付資料	<p>次第</p> <p>資料1 はだの行政サービス改革基本方針実行計画令和4年度（2022年度）評価報告書</p> <p>資料2 令和4年度評価報告書及び進行管理シートに記載する意見等について</p> <p>資料3 第2回行財政調査会における御意見・御指摘等について</p> <p>資料4 はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価（柱3から柱5まで）について</p> <p>資料5 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</p>	

【事務局】

それでは、ただ今より令和4年度第3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。

－ 資料の確認 －

【事務局】

本日、御出席の委員数は9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、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

り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。よろしくお願いいたします。

【会長】

本日もお忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。

昨日まで本当はベルリンにいる予定だったのですが、急遽、Webで国際会議に出られるようになったということで、私は行くのを取り止めたのですが、一緒に行こうと言っていた日本人は会議に行き、参加したら、よく来てくれたと、すごく歓迎されたということでした。

それで感じたことは、Webで会議ができる世の中になったわけですが、そうになると、直接対面で行うことがものすごく価値があるようになってきていると思います。

そして、対面で集まることを本当に価値あるものにしていくことが、多分これから求められているのだとも、昨日思いました。

本日は、たくさん話題がありますので、効率よく進めていきたいと思いません。

それでは議事に入る前に署名委員ですが、規定により、会長と会長が指名した委員1名ということになっています。前回に引き続き、名簿順にお願いさせていただきますので、よろしく申し上げます。

それでは早速ですが、本日の議事は2つあり、前回、御議論いただいたものまとめと、本日、新たに柱3から柱5までの審議ということで、随分議論しなければいけないと思いますので、できるだけ効率的に話を進めていきたいと思いません。

それでは初めに、評価報告書の審議をしていきたいと思いません。評価報告書について、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

－ 資料説明 －

【会長】

それでは審議の中身が相互に連結しているので、なかなか分けるのは難しいのですが、今、御説明にありましたように、資料2の前回の柱1と柱2の中身について、まずは御意見等あれば、お願いしたいと思います。

なお、評価の区分については、保留にして、後ろの議論がありますので、中身の意見のところ、まずはそこから何か御意見等いただければと思います。

事務局で意見をととてもよくまとめていただいていると思いませんが、少しニュ

アンスが違うところや足りないところ、又はここを強調したほうがいいのではないかということがありましたら、よろしくをお願いします。

【委員】

前回出席できなかったので、教えていただきたいのですが、資料2の3枚目の管理職になりたいと思うと回答する比率の指標というのが、実績とかけ離れていたということなのですが、これは男女ともかけ離れているのでしょうか。

研究成果では、こういった管理職になりたいモチベーションというのは、結構男女で差があるのですが、その辺はどうなのかなと思いました。

もし、女性だけがそうなりたくないと思っているようなら、例えば、研究の成果では女性が管理職になりたいと思わない理由は、管理職になった女性たちはスーパーウーマン過ぎて、とても真似できないということで、そういう女性が多い場合に管理職になりたいというモチベーションが下がるそうです。

同じようなことが市役所でも起こっているのか、そう思いまして、伺ったものです。純粹にこの部分に関して、男女ともかけ離れているのか、そういったところがどうなのかなと思いました。

【事務局】

職員（ひと）づくり基本方針を作るに当たって、アンケートを実施しておりますが、その中では、本日、手元に数字がありませんが、男性と女性で比較したとき、女性の方がなりたいという割合は随分低かったというふうに記憶しています。

【委員】

そういう場合が多いと思いますので、ここはもし可能であれば、男女の差に少し触れておいた方がいいのかなと思いました。

【会長】

前回、おそらく男女の話はあまり議論されなかったと思うのですが、以前、お話いただいた時の数字だと、圧倒的に、女性の管理職希望者が少なかったと記憶しています。

そのことと、キャリアパスをどのように考えるか、それから働き方改革の問題など、全てリンクしていると思うので、前回議論されたことの中で、もう少し具体的な話もしていたような気がするので、その辺も含めて記録に残しておいていただくと、もう少し具体的な議論の中身になるのかなと思います。

その他はいかがでしょうか。

【委員】

非常に前回の多様な意見をまとめていただいていると思うのですが、2点意見がございまして、3ページ目の職員（ひと）づくりの改革の下から2番目の段落なのですが、管理職の高度専門職についての記載があります。

この部分ですが、もう少し踏み込んだ御意見だったと思っていまして、従来のゼネラリストを養成していくような、何か幹線的なキャリアパスだけではなくて、スペシャリストを養成していくというキャリアパスを拡大させていくことも含めて検討が必要じゃないかという御指摘だったと思いますので、もう少しその辺がはっきり分かるように書いていただくと良いと思いました。

2点目は、4ページ目の一番上の研修を通じて、どのような職員を育成するのかということを描いていくことが大事ということはそのとおりだと思うのですが、どちらかというところ人事課サイドでどうしていくかということだけではなく、もう一つ重要なのは、職員一人ひとりが、自分のキャリアをどうしていくのかという、自分のキャリア形成に関しての意識を高めていくということがもう一方で大事じゃないかと思います。

前の方では職員の自発性についての話が触れられていますが、自分のキャリアに対して意識的になっていくということがより重要ではないかなと思いますので、その点も入れていただけると良いと思います。

【会長】

キャリアディベロップメントは、個人にとって生きがいのある職場づくりをどう作るかというものと、組織をどのようにするかという観点から見た時のものがあって、それをうまく一致させるような形のキャリアディベロップメントのあり方を探ることが、先ほどのジェンダー、女性、そして、ゼネラリストとしての管理職とは違うキャリアパスを作るということもそうだと思うのですが、そういう多様なキャリアディベロップメントをどう設計していくのかという要求を合わせたものを考えることになるのだと思います。

大体よろしいでしょうか。気が付いたことやここはこう直した方がいいのではというものがあれば、事務局に後ほどでも、御意見いただければと思います。

文章的には、今、お二人から出た御意見に対応していただき、進めていただければと思います。

それでは、もう一つの評価の仕方を新しい形にしたということですが、これについてはいかがでしょうか。

現状推進を継続推進にして、一部見直し改善が必要というのを要改善、要見直しとし、改善と見直しで程度の強さを表現しているということだと思えます。

言葉的には、大体、御議論いただいたことを反映していただいているのかなと思いますが、いかがでしょうか。

これは私の個人的な意見なのですが、御議論を聞いていて感じたことは、評価する対象は大きく分けると二つあって、ロジックモデルの形で言うアクティビティまでがうまくいっているのかというものと、アクティビティの結果がアウトプット、アウトカムにどう結びついているのかというものです。

おそらく事務局が念頭に置いているのはどちらかということ、アクティビティがうまくいっているのかということ、念頭に置いているのかなと思います。

事業担当部門としては、今、行っている事業のやり方がそのままいいのか、悪いのかということを考えているので、現状は予定したとおり出来ているのかということ、順調なのか、それともどこを直した方がいいのかという評価をしていると思うのですが、この調査会で議論をすると、そこよりはアウトプットやアウトカムから見たときに、それに寄与しているのかどうかということ、これを評価するので、議論が少しずれているようなところがあります。

特にアウトカム指標は年度で設定されているのですが、アウトカム指標という意味ではなくて、ロジックモデルで書いてある改革の成果という意味のアウトカムで見たときに、その事業は本当に効果があるのかという議論が、委員皆さんの議論だったと思います。

そのような中で、ここからは私の個人的な意見なのですが、SからDまでの評価区分は、先ほど申し上げたアクティビティまでが順調に進んでいるのかというところを見て、ただし、アウトプット又はアウトカムから見たことについては意見として付すこととし、そして、この5年間の計画の最終年度においては、アウトプット又はアウトカムから見たときの評価をしなければならないと思いますので、最終年度はアウトカムが達成されたかどうかをきちんと見て評価をするということで、いかがでしょうか。

それまではアクティビティが育成されているかどうかを評価対象として、附帯意見のところ、見直した方がいい点などを指摘して、合意形成というところでは、SからDまでの評価区分は単純にアクティビティの面を評価するのがいいのかなと感じたのですが、いかがでしょうか。

議論の仕方は、今までどおりでいいと思うのですが、SからDまでの評価区分を考えると、この間も30%が達成できているか、できていないかという話がありましたが、本当は見直しにしてもいいのではないかという議論があったと思いますが、予定されている研修はきちんとやっているという意味で、少し見

直した方がいいというところで、Bにしたわけですが、アウトカムから見ると、かなり見直したらいいのではないかという意見が多くあったと思います。

そういう意味では、評価そのものは今のやり方で変わらないと思うのですが、いかがでしょうか。

【委員】

事務局機能として、どのような役割を果たすか、最終的にはアウトカムのところへ、事務局として中間段階でも、そちらへ誘導するような、又は事務局の権限で、テーマを入れ替えてくださいというぐらいのものが私は必要なのだろうと思います。

単なる取りまとめ役ではなく、そうじゃないと変化が起きないと思います。

私どもが直接言うわけにはいきませんので、その辺は事務局としては、いかがでしょうか。

【事務局】

今、御指摘のあったように、事務局としても、この調査会で出たものをただ伝えるだけではなく、特にその進捗がうまくいっていない、さらにはその進捗を推進していかなければならないものを中心に、予算要求の最終段階に間に合うように、行財政調査会の御意見を関係各課に情報提供しております。

また、その進捗によっては、事務局から伝えるだけではなく、強く要求するところもありますし、それから要求するだけではなく、一緒に進めていくという視点も含めて、引き続き推進していきたいと思います。

【会長】

今の委員の御意見は、アクティビティとしての評価区分と、アウトプット、アウトカムとしての評価区分というのを、本当は2つに分けなくてはいけないという御指摘だと思います。

評価の記載は、2段に分けるということが考えられますが、複雑になってしまうので、意見の中でアウトプット、アウトカムとしての視点を明記するというやり方はあるかもしれません。

そうすると、その意見を総合的に踏まえて、大幅に事業の見直しを図るかどうかということの意見として、参考にさせていただけるかなという気がします。

【事務局】

評価まで別立てに、付けていただくかどうかというのはありますが、いただいた意見は事務局として一緒に取り組んでいる課等に、きちんと今までも伝え

ております。

計画を進めている中では、アウトカムというところがまずある中で、それに向かった活動としてアクティビティが設定されています。

まずは、担当としてはそのアクティビティをしっかりと取り組んで、アウトカムにつなげていきたいというところですが、そこには時間がかかる場合もあると思います。

そういう意味では5年間の計画として、少しスパンを置いた形での考え方をしており、そこが本当に途中段階であっても、見直しをしなければならない状況なのかどうかというところは、判断をしていかなければならないと思います。

その辺の判断は難しいところがあるのですが、会長が言われたとおり、アクティビティでまずは評価をしていただきつつ、それに係る御意見を踏まえて、当然毎年見直しは図っていますので、その中で、活動の見直しをしていくという形で、整理をさせていただければと思いますが、いかがでしょうか。

【会長】

なぜそんなことを考えたかという、何を修正せよと言っているのかということに関わっている問題なのだと思うのですが、アクティビティの話であれば、SからDまでの評価区分が意味しているものは、事業のやり方を変えるとか廃止ということを行っているのだと思います。

アウトカムのレベルまで考えて、アウトカムそのものを変えるということを行っているのかどうか、要するに計画が悪いという、そこまで言っているのかどうかということだと思います。

例えば、管理職になりたいと思うと回答する比率の30%の議論は、正にそうだったと思うのですが、30%というアウトカムそのものが問題と指摘し、そのうえで、30%を変えなさいというところまで言えるかというところで、この間はそこまで指摘をしないということにしたと思います。

ただ、あの時、本当はかなり変えた方がいいということを考えていたと思います。その改善する又は修正する対象が何なのかというときに、今のところ、対象にしているものは事業の中身だと思います。

その事業が達成しようとしている目標そのものを改善しようとか、改革しようとは言ってないと思うので、そういう意味でアクティビティの評価で、SからDまでの評価区分は付けてしまうということです。

ただし、それはそれだけのためにやっているわけではないと思うので、アウトカムのことは常に意識しながらやっていた方がいいと思いますので、その点については、意見として明確に書くということになるのかなと思いましたが、

いかがでしょうか。

当然、事業の大幅な改革として、Cという評価は、アウトカムとの関連では、大幅に見直すことを言っていると思うので、それはかなり強い言い方になると思います。

決して、変化をお手盛りの追認しているということに、必ずしもならないのかなと思います。CやDを付けることは大変なことだと思います。

あくまで今、修正せよと言っていることの対象は、この計画にある柱の具体的な事業について、そのやり方や対象、量を変えよという意見があるときに、BやCにしようということだと思います。

それは何を言っているのかというと、繰り返しになりますが、アクティビティについてだと思います。Cくらいになると、アウトプットも変えるということを行っているのかもしれませんが。

そのくらいの共通理解のもとで、評価の区分を付けるということで、いかがでしょうか。

【委員】

この委員で何年かやってきた中で、前年度の後半ぐらいから、このアウトカムの比率が上がってきたのは、この調査会の委員も今までのままじゃいけないぞというような意識が、結構出てきていると、私自身も感じますし、是非、そういう方向で、と思います。

【会長】

ありがとうございます。

その評価の仕方は、また今年1年やってみると、もっと違うやり方で、こうした方がいいということになるかもしれませんが、共通項として、この評価区分は、アクティビティや場合によってはアウトプットまでとするという理解で進めていければと思います。

そのうえで、前回の評価のA又はBというものは、いかがでしょうか。位置付けは変わらないと思いますが、いかがでしょうか。

よろしいでしょうか。

— 委員了承 —

【会長】

ありがとうございます。

それではそのようにし、先に進みたいと思います。

それから、最終的な報告書のまとめについて、柱1、柱2は本日いただいた御意見を基にまとめるということで、私と事務局に御一任いただくということによろしいでしょうか。

－ 委員了承 －

【会長】

ありがとうございます。それではそのようなことで、進めさせていただきたいと思います。

続きまして、本日のメインの審議になりますが、柱3から柱5までの審議ということで、まずは柱3について、評価を進めたいと思いますので、その点について事務局から説明をお願いします。

【事務局】

－ 資料説明 －

【会長】

柱3の3-1からまず御意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

主に指定管理者制度の導入というものが、中心になっていると思いますが、いかがでしょうか。

効果額の考え方が少し分からなかったのですが、効果額というのは、行政直轄でやるのがいいのか、それとも指定管理者制度に任せたほうがいいのかという比較をするのだと思いますが、そうすると行政のコストと指定管理者制度に任せた時のコストというのがあって、その差額が効果額になると思うのですが、そういうことでしょうか。

【事務局】

効果額について、特に国や法令で算出するルールがあるわけではないのですが、今までかかっていた経費と、今後かかる経費、これは指定管理料になりますが、その比較でこれだけの財政的な効果がありますと表現している自治体もあれば、管理運営費に加え、そこに携わっていた正規職員や、再任用職員の人件費まで全部載せたフルコストから、使用料の収入額を差し引いた一般財源の負担額、これと指定管理料を比較する自治体もあります。

この中で、本市では、フルコストの支出から使用料等の収入を差し引いた一般財源の負担額と、指定管理料の比較をして、出しております。

【会長】

そうすると、フルコストをどう計算しているかという話はあるのですが、指定管理者に委託したことによる一般財源負担分の減少というのが効果額として捉えているということだと思います。

【事務局】

フルコストで出すときに、例えば、文化会館の場合、文化会館の維持管理運営費として、そこに携わっていた職員の人件費というのは、文化振興課の予算以外に、人事課で計上しているものなど、別立てになっているものもあります。このため、そうしたものを全て集めてフルコストを計算し、また歳入についても、使用料だけではなく、場合によってはそこに設置している自動販売機の売上の分も含めて、計算をしています。

ただし、そこまでを市民に説明するのは、なかなか複雑になってしまうので、単純にその経費で説明することはありますが、指定管理料の算出に当たり、計算の基礎としているのはフルコストです。

【会長】

すごくしっかりやられているということだと思います。

それからもう一つお聞きしたかったのは、その時にそのサービス水準というのを、どこに設定するのかということだと思いますが、現状でやっているものを、そのままやってもらうという前提でコストを計算しているのか、それともサービスの違いがあるという前提でコストを計算しているのか、どのようでしょうか。

例えば、自動販売機を置くときに、1台しか置いてなかった中、指定管理者制度にすると、指定管理者の判断で2台置くとなると、サービスの向上になると思います。

そういうサービスの違いというのは、どのように指定管理者を指定するときに、考慮されているのかなという点を伺いたいと思います。

1つ目はその実際にそのサービスの質の改善というのをどのように見込んでいるのかということ、2つ目はその違いが仮にあるとき、単純には先ほどのフルコストで計算できなくなってくると思いますので、それはどうされているのかということです。

サービスの水準が上がれば、当然コストは上がるはずなので、その時の計算の仕方は、市がやった場合のコストに加え、当然そのサービスの変化を考慮しないとイケなくなると思います。そのサービスの水準については、どういうこ

とを想定して、指定管理者制度の導入を考えていらっしゃるのでしょうか。

【事務局】

指定管理者の募集をするときに、指定管理料を申請者から提案していただきます。その際に、市で指定管理料の上限額を決めております。

上限額を決めるに当たりましては、今までかかった経費を下回るような形で効果額が出せるよう設定をするのですが、ただ上限額を算出するときに、使用料収入がある程度増加していきたくらうという見込みの中で、経費を圧縮しても、支障はないだろうという判断で、その上限額を決めています。

それから、その事業の内容についてですが、今まで施設所管課で行っていた事業は、基本的には継続をしていただくということで仕様書に位置付けています。

それに加えて、さらにプラスでもう少し手厚く提案をしていただきたい部分については、提案をしていただくこととし、文化会館の例ですと、長年レストラン事業をお願いしていた事業者が、やむなく撤退されたというところもございまして、そのスペースが空いておりましたので、そのスペースの活用に関しての提案をしていただくというところも含めて、事業計画をしていただきました。

それから、表丹沢野外活動センターにつきましては、今までの青少年の健全育成と、あと里地里山の拠点という以外に、新たに秦野市が策定した表丹沢の魅力づくり構想の拠点という位置付けをしましたので、その事業についての提案も含めて、事業計画していただいたというところではあります。

【会長】

そうすると、現状の質は下げずに、コストは改善していて、プラスアルファ、付加的なサービス水準も上がる余地のあるやり方で、それはある程度達成できているのではないかと判断されているということだと思います。

この評価に係る資料を見ているだけだと、そのサービスの水準がどのように上がっているのかが見えにくいので、そこはなんかもっと積極的にアピールすると、単にコスト削減しているだけじゃないということがわかるから、効果額以外のところをもっとアピールするといいいのかなと思いました。

【委員】

教えていただきたいのですが、進行管理シートの効果額の目標値と実績値というのは、なぜ同じに出るのでしょうか。

例えば、今、御説明いただいたように、使用料収入というのは、毎年、増減

すると思います。

そういうときに、目標と実績というのは、異なるのではないかと思うのですが、なぜこんなに綺麗に一致しているのでしょうか。

【事務局】

例えば、3-1-1 で効果額がありますが、これは指定管理者の指定に係る議案と同時に、今後5年間の債務負担行為として、指定管理料の上限額を設定するのですが、その金額を目標値にしており、またその実績として、指定管理料は債務負担行為の金額を上限に支払う形になることから、同時に実績額が入ってくるというものです。

【会長】

来年度決算においては、実績値が変わることはあり得るということだと思います。

【事務局】

あり得ると思います。令和4年度については、予算の金額ですが、令和5年度以降は、毎年度、予算要求した結果となりますので、要求額よりも下回るということがあります。

例えば、想定以上に収入、所得が出たというときは、仕様書の中で、収支計画以上の売り上げがあった場合には、その取扱いについて、市と協議すると定めていますので、それにより指定管理料を少し下げることが考えられます。

【委員】

使用料収入が多少増減しても、この効果額の目標と実績は変わらない仕組みになっているということでしょうか。

【事務局】

指定管理者の収入が想定より大きく上回るとき、毎年度の指定管理料の金額を下げるのが想定されます。

指定管理者の企業努力により、収入が当初の収支計画よりもかなり上回ったときに、市が債務負担行為を上限に定めた指定管理料をそのまま満額払わなくても、管理・運営ができるということで指定管理者と協議が整えば、市は指定管理料を少し下げた金額で支出することになります。

【委員】

令和5年度、令和6年度はまだ仮定の話ということでしょうか。

【事務局】

そのとおりです。

【会長】

その他、いかがでしょうか。

【委員】

評価区分は見直しということではなかったでしょうか。

内部評価の区分が見直し前のものになっておりますが、いかがでしょうか。

【事務局】

資料4の5ページのところで、内部評価は従前のもので、外部評価の区分は見直し後のもので評価していただくということを考えています。

【会長】

内部評価は既にこの基準で評価されており、それをまた再度評価をしないということだと思えます。

【委員】

少し分かりづらいような印象を受けます。

【会長】

変えることの支障が無いのであれば、揃っていた方が報告書を読んだ方としては、分かりやすいと思います。なぜ違うのかと疑問に思うので、それを避けるためにも統一していた方がいいと思います。

【委員】

今の事務局の御意見だと、内部と外部で同じ記号を使いながら、ワーディングが違うものになるということだと思うのですが、困惑しないでしょうか。

【事務局】

今年度中に変えていくのか、来年度で帳尻を合わせるのかというところだと思えます。

【会長】

内部で調整するのがとても大変だとすれば変更しなくてもいいと思います
が、大変でないのであれば、変更した方がいいと思います。

【委員】

資料4の2ページ目をお示しして、内部評価をしてもらった方がいいと思
います。外へ出たときに、相当混乱することにならないかなと危惧します。

【委員】

変えないなら変えないで、そのことが注記されているべきだと思います。

【事務局】

そうしましたら、検討をさせていただいて、次回、どのようにするかとい
うことを御説明させていただくということによろしいでしょうか。

【会長】

一番懸念されるのは、これが外に出たときに、いろんな混乱が生じないか
ということだと思います。

【事務局】

御意見のありましたように、確かにその評価の仕方が違うと、混乱すると思
いますので、変えていく前提で検討し、次回、説明をさせていただきたいと思
います。

【会長】

よろしくをお願いします。

【委員】

会計士さんがいらっしゃって、監査されていられるのですか。

【事務局】

会計士の方まではいられなかったと思いますが、監査の対象として、内容は
監査委員が目を通されます。

【委員】

前回も申し上げて、様式なので変えられないのかもしれないのですが、基本的にこういうことをやりましたという取組の内容が書いてあって、評価するという形になっているのですが、本来その目標や計画がどういうものであって、それに対して、どこまでやったのかということで、評価をするというのが本来の形だと思います。計画や目標が無いままに、これをやりましたというだけで、評価は難しいなと感じます。

それが書いてあるのが資料5の表の真ん中辺りの上の方にある取組目標というところかなと思っており、私はここに注目しているのですが、今回3-1の1ページの中で、重要かなと思ったのは、弘法の里湯の大規模改修と、それから表丹沢野外活動センターの指定管理者の選定及び指定ということです。これらが重要な取組目標だと思うのですが、それがされたかどうかということが書かれておらず、資料4にもこの2点のことは書かれていません。

指定管理の調整を進めるということは書いてあるのですが、実際に指定したかということは書いていないので、本来そこをきちんと書いていただいた方がいいのかなと思いました。

資料5には書いてありましたので、実施したのだなと確認できましたが、本来それをきちんと前に出して行って、計画どおりできたかどうかという流れになっていけば、分かりやすかったなと思います。

【会長】

今の御指摘は、そういうことを反映して書いている文章なのだと思うのですが、何かもう少しその対応関係が見えるような工夫があった方がいいのではないかなと思います。

特に重要な柱になっているような目標については、そのようにした方がいいということだと思います。

それにより資料として迫力が出て、エビデンスがきちんと付いているということになると思うので、少し工夫できたらいいと思います。

いかがでしょうか。御意見が、もし無ければ、まずはこの柱3の3-1の評価区分を内部評価ではAとなっていますが、いかがでしょうか。

内部評価と同じか、それとももう少し、ダウングレードした方がいいのかということだと思います。

大体、指定管理者制度について、お話をお伺いしている限り、アクティビティとしては順調に進んでいると思います。このため、Aでも問題ないのかなという気がします。

【委員】

基本的にスタートしたばかりで、文化会館にしても4月からですが、指定管理者を指定したからということで、それでお任せするのではなくて、主管課がどのような関わりを持つか、場合によっては主管課だけではなく、行政経営課がそれをどのようにコントロールしていくかという、先ほど委員からお話のあったとおり、当初の想定より収入が増えるということも考えられ、そういう情報を絶えず取れるぐらいの、状況の把握が必要だと思います。

担当者任せにしていると、所定の成果は出たけど、それ以上のものは出なかったという形になってしまうと思います。

【会長】

レビューのプロセスをしっかりと考えてくださいということだと思います。

そうすると、Aということで、今の御意見を加えていくということでしょうか。

— 委員了承 —

【会長】

ありがとうございます。

次の3-2の方はいかがでしょうか。

【委員】

市民参加手法の活用ができていないということで、内部評価ではBの評価になっていますが、市民参加手法を整理、体系化して、その上でそれを活用していくという進め方になっている中、整理、体系化がもう既に済んでいて、活用が出来ていないということなのか、その手前の整理、体系化がまだ出来ていないということなのか、その辺がよく分からなかったなので、追加で説明をしていただけますか。

【事務局】

今の御質問に関しては、後者の方で、去年の段階で終わらせるものが終わっておらず、それを継続してやっているという段階です。

【会長】

もう少し検討していることの中身が分かると良いと思います。

整理、体系化ができていないということですが、なぜできていないのか、ど

ここまでできているのかということが、もう一つ分かりにくいと感じます。

そこが具体的でないと、今年1年やっても、また同じことになり、0と100を掛けても0だと思いますので、何かその方向性が見えると良いと思います。

どういう作業をやって、どんな成果が出ていて、それでももう少し体系化が進み、それからもう少し作業すると、このような結果が期待できそうだとか、そういうことが分かると、評価が出来ると思うのですが、それが無い中だと、すごく難しいという印象を持ちます。

いかがでしょうか。何か今の範囲でお答えできることはありますでしょうか。

【事務局】

今年度取り組んでいる内容としましては、年度初めに、昨年度の実績として、全庁的に市民が参加して施策に反映したもの、又は協働・連携した事業を集約するため、各課に回答を求め、それを一覧にまとめたという具合です。

今後の取組としては、まずそれを基礎として、その中からいくつかの事業をピックアップして、もう少し深掘りをし、その事業の実施において、工夫をしたところなどのポイントを捉えて、1枚のシートにまとめたいと考えています。

その事例を複数まとめ、最終的には、各課が見た中で、自分の課の事業に置き換えたときに、取り入れられる視点などを全庁的に共有することで、市民参加、協働・連携について推進していきたいと、そういった姿を目指しているところです。

【委員】

多分今のような考えで進めるのであれば、少なくとも来年度の前半、中間時点で、その深掘りシートの取りまとめを行い、後半には、それを各課に展開をして、事業の活用段階に入ってくるというぐらいの、中間的な目標を立てないと進捗が図られないと思います。

【会長】

基本的には市民活動サポートセンターと地域プラットフォームという、その2本柱が、市民との協働を支えていく2つの事業と考えてよろしいのでしょうか。

そこに結実すれば、今やっているその深掘りシートが役に立つということだと思うのですが、そのように考えてよろしいのでしょうか。

【事務局】

市民活動サポートセンターのあり方については、現在、保健福祉センターの中にその拠点となる会議室があり、そこで活動されている方々のアンケートを取ったということです。

そのアンケートの結果としては、今の保健福祉センターの中で活動していくということに対して、反対意見は無いという話を聞いています。

ただ、議会の方でも指摘を受けるのは、若い方、特に学生が今の保健福祉センターの地理的な面で集まりにくいということです。このため、そういった学生さんたちの拠点としては、駅の近くが集まりやすいだろうと、それから、本町地区の自治会連合会が設置した拠点の場所を少し借りたりしながら、進めているというところではあります。

それから地域プラットフォームの設置については、今後、駅前の賑わいを形成していく中で、市だけではなく、その地域について、民間とも情報共有しながら、公民連携というものを根底に置きながら、賑わいづくりをしていくために設置をしていこうと考えているところです。

このため、それぞれ市民参加手法の整理、体系化とはまた少し別の形で進めていくような想定でいます。

【会長】

そうすると市民参加手法の活用といったときに、市民参加手法を体系化するとして、念頭に置いているものがあると思うのですが、今の2つは違うということだと、念頭に置いている市民参加手というのは、どういうものなのでしょう。

【事務局】

例えば、各地区の役員さんを中心とした地区懇談会、公共施設の再配置などで各公民館を会場にして実施したフォーラム、それからワークショップを開催しています。

そして、これらの機会を通して、計画などの内容について意見をいただいておりますが、庁内のそれぞれの課で実施してきた内容を、まずは情報として整理をしているというところではあります。

そして、それを踏まえ、広く若い人から高齢者まで意見をいただくやり方として、どういったやり方が適切なのかということ、整理して、庁内で共有して、それに基づいて実施し、またそれを少しずつ修正しながら、精度や質を高めていくということを考えています。

【委員】

この取組は、地方自治の根幹に係る大事なことだと思います。今、SNSの時代に入っていますので、大掛かりなビジョンを考えてもいいのではないかと思います。

今、僕も町内会の役員をやっているのですが、確かに秦野市は自治会の意見の集約は非常に細かくやっただいていると思うのですが、町内会自体もいろんな人がいて、どんどんそれを集約して話をしているということでもなく、声の大きい人に偏ってしまいます。

このため、うまく何かこの新しい時代に、多様な意見をうまく集めてそれを政策に生かしていただけると、非常にいいのではないかなと思います。

それが前のページにある新たな価値を作る公民連携になるのではないのでしょうか。単にコストの削減という視点だけではなく、そのような取組を期待します。

【委員】

具体的にですが、前年度から秦野市の各地区に年間100万円を5年間支払いますということで、地域の連合会でよく相談をして、有効に活用してくださいという制度があります。

今年度で、2年度目になりましたが、この施策等に応じた市民参加手法の活用として、例えば、A地区の事例だけどB地区にも当てはめられるとか、そのような考え方をしていかないと、このお金が生きてこないのではないかと思います。

ある地区でやっているものは、他の地区でも有効に働くということがあると思います。今のままだと、ただ支出して、報告がされて終わりみたいな感じですので、その活用の仕方をもう少し考えた方がいいのではないかと思います。

【事務局】

SNSを使って市民の意見を聞くということにつきましては、市の広報に設問数が少ないアンケートを実施しておりますので、そういった事例も、今後踏まえながら、より広くいろいろな方の意見をいただいて、それを施策の方に反映させていくということです。

それから委員から指摘のあったことについては、今、各地区の計画の推進の旗振り役を公民館の館長に担っていただいているわけですが、定期的に館長を集めた会議を総合政策課で行っております。

おそらく良い事例は、捉えていると思いますが、今いただいた御意見は改めて総合政策課にも伝えたいと思います。

【会長】

実態に合わないと思い、今までずっと言ってなかったのですが、私は10年以上、無作為抽出した市民による政策評価に関わっています。

この中で、先ほどの既存の枠と関係のない人たちを引き出すというと、無作為抽出した市民の人たちに計画の評価をしてもらうとか、意見をもらうとかというのが、最近、気候市民会議というので、話題を集めるようになってきたので、ひょっとするとまた可能性があると思います。

それと予算を作るという話だと、それも日本の実態にどこまで合うかというところはありますが、参加型予算編成というものがあり、全てを実施することは難しいかもしれませんが、少し小さな規模でそういうことをやってみるといいかもしれません。

もう20年くらい前から、いろいろな世界でやられている手法で、日本でもやっているところがあります。そういうことも、少し念頭に置いて、計画が考えられるといいと思いました。

【委員】

2点ありまして、まず3-2-1の市民参加手法について、皆さんの御意見をお伺いしていてもそうなのですが、どのような計画を立てていて、どのような答えを出すべきなのか、読み取れないので、外れていたらすみませんが、この中身だと評価が出来ないと思っています。

今、会長がおっしゃったように、今のところ別の手法を考えましょうというものなのか、市民をどれだけ集めたら成功みたいなのところなのか、正直、今の形だと、読み取りが難しいと思います。

ただ、この3-2-1の市民参加手法を活用していきましょうという方向性は、市民として素晴らしいことだなと思います。

けれども、例えば、ワークショップをやりますというときに、関係者だけが集まっていたりすると、方向性を間違えるような気がします。

だから、その辺まで本当に一つひとつをきちんと細かく、これがどういった効果を持ったものなのか、突き詰めていかないと、おそらくこれは答えが出てこないと思います。

それから、いろいろな部署で、このような形のものが行われていると思うのですが、知っている人が少なく、こういうのがありますという情報を、なかなか周知しきれていないというのがもったいないと思います。そのため、その辺を改善していくというところも、この手法を整理するというところで、内部評価していただけるといいのかなと思いました。

それともう一つ、3-2-2のサポートセンターのあり方のところで、令和4年度ですが、目標は35団体となっているものが、3-2の成果指標のところで、令和5年度の目標が50で、令和7年度は60となっています。数字が合ってこないのは何か理由があるのでしょうか。

【事務局】

1点目の市民参加手法の整理というところでは、先ほど少し説明をさせていただいたとおり、庁内での取組を全体的に把握したうえで、その中で特徴的な好事例、特に他の課でも参考になるものを全庁的に共有して、それを類似事業、新規事業において、活用してほしいということで、取組を進めたいと考えています。

それから市民活動のところでは、3-2-2の指標の数字は市民活動サポートセンターを利用している団体数で、3-2の指標は市と市民活動団体等とが協働・連携した事業等の数で、それぞれ分けて捉えているところです。

【会長】

成果指標に書いてあるのは、事業等の数ということでありました。

おそらく3-2-1のところは、基礎的な情報収集という段階で、そして基礎的な情報収集をしているものの、それで整理をするための調査をしている感じがしないと思います。整理のために役に立つかもしれませんが、もし整理のために役に立てるのであれば、もう少しあらかじめ仮説や目的があったうえで、それを突破するための調査をしないと、結果に繋がらないと思います。

もともとの活動自体の目的が、基礎的な情報収集というものだったのかなという気がしました。

【事務局】

いろいろな類型があると思っていまして、総合計画の策定の中では会長からお話のあった無作為抽出によるものやワールドカフェ形式のものを行い、それらの意見を総合計画に反映させています。

また、懇話会で市民や専門家から意見をいただくというスキームもあり、そうしたそれぞれのスキームごとに体系化、整理をして、その中で特徴的なものを庁内で共有したいと、今そのような形を考えているところです。

【会長】

それと委員が御指摘されたのは、きちんと評価をしてくださいということだと思います。

そのような手法はやっているけれども、やったという事実じゃなくて、それが本当にどういう意味の効果があつたのかということ、しっかり検証してくださいということだと思います。

いかがでしょうか。3-2について、他に御意見が無ければ、評価をしていきたいと思うのですが、内部評価だと、Bということですが、いかがでしょうか。

御意見をお伺いして、BかCかということだと思いますが、いかがでしょうか。印象的には、このままいってうまくいくのかなと思うと、Cに近いと思います。

予定された事業をそのままやれているかというところでは、多くはBだと思います。ただ、先ほどの3-2-1は、次の成果に結びつくのかというところでは、少しくエスチョンマークが付き、抜本的に見直した方がいいという感じがしますが、他の柱との関係で、全体的に見て御意見等、いかがでしょうか。

【委員】

Bでいいのではないかと思います。遅れを取り戻すというところで、何か精神論みたいになっているので、もう少し具体的にどうやって遅れを取り戻すのかというところを明確にすべきだと思います。

【会長】

目標が、漠然としているということだと思います。

では、そういう形でBとし、今のコメントをいただいて、まとめるということではよろしいでしょうか。

— 委員了承 —

【会長】

ありがとうございます。

それでは、柱4に移りたいと思います。はじめに事務局から説明をお願いします。

【事務局】

— 資料説明 —

【会長】

柱4についての説明がありましたが、御意見等いかがでしょうか。
これも検討段階のものが多いと思います。

【委員】

検討するという目標に対して、検討しましたということで、これも評価のしようがないと思うのですが、これも資料5の取組目標のところを見ると、違う書き方がされていまして、この中に検討だけではなくて、方針を決定すると書いてあるものが3つあります。

ほりかわ幼稚園のこども園化と、児童館とくずは荘ということですが、この点、それぞれどこまでいっているのかなと個別シートを見ると、ほりかわ幼稚園については、決定されているようですが、残りの2つの施設については、まだ決定されていないと読み取れましたので、そういう意味では、少し遅れが生じているという、本来決定まで持っていきたかったものが、まだ検討段階に留まっているということだと思いますので、その点は評価の中で触れておく必要があるかなと思いました。

2つですので、全体としては進んでいるということで、Aでもいいと思いますし、それを重く見るのであれば、Bにすべきだと思います。

【会長】

今の御指摘は、前のところでも話がありましたが、検討と言っても、具体的な目標が決まっていて、何年度までにここまでを達成しますということを念頭に置いたものと、そうでないものでは、評価の仕方が全然違って、そうした中で検討に係る評価というものを、もう少し考えていただきたいということだと思います。

他はいかがでしょう。

【委員】

私もこの10月で後期高齢者になりますが、例えば、老人いこいの家というのはかなり老朽化も進んでいるのでしょうか。

仮にそういうことであれば、秦野市にはいろいろな民間の介護施設や老人ホームが進出していると思います。

老人いこいの家は、中央ではなく、端の方にあると思いますので、そういうところこそ、民間とタイアップして、結果的に新しい施設を作らずに、多少助成するなりしてやった方がずっと答えは早いのではないかと思います。そういう方向での検討はやっていないのでしょうか。

【事務局】

老人いこいの家につきましては、市内4か所、正確には5か所で、5か所目は大根公民館の中にあるのですが、現在、残っている上地区の八沢、東地区の寺山、それから北地区というところに関しては、今、委員が言われていたような施設が近くに無くて、連携がなかなか出来ないところにあります。

それから、もう1か所の堀川地区については、そういった施設があるのか確認しておりませんが、地理的状況がいろいろ違うということと、公共施設の再配置計画の中では、老人いこいの家の機能を公民館の中に入れていこうという方向性があります。

先ほど申し上げた八沢の老人いこいの家、それから北地区の老人いこいの家は、公共施設からも大分離れているという地理的な状況もあり、今、委員が言われたような、民間の福祉施設との連携や、場合によっては計画に位置付けている公共施設との連携というものが、少し他の施設と違い、細かく見ると難しい部分があると思います。

そのようなことで、なかなかうまくいかないで来たというのが、実情であります。

【委員】

ほとんどの施設が、マイクロバスでの送り迎えをやっていると思いますので、そういうインフラも含め、大胆に検討すべきではないかと思います。

片方では、最近しぼんでいます、秦野市のコンパクト構想があると思います。そういう流れも踏まえたうえで、施策を進めていかないと、この辺のコストダウンは進められないと思います。

確かに地域のお年寄りは大変だと思いますが、無視するというのではなくて、地域からの反対もあるでしょうが、その辺のところは進めざるを得ないのではないのでしょうか。

【事務局】

今後、そういった地理的な状況など、地域の状況が違いますので、地域の皆さんの意見をよく聞きながら、市としては再配置を進めるとともに、地域の人達にとって、利便性が大きく損なわれないよう、進めていきたいと思っています。

【会長】

公共施設の計画に関する情報が、どういう前提でどういう方針でやろうとされているのかということが、何かコンパクトにわかると良かったと思うのです

が、そのところとの兼ね合いなのだと思います。

その点の情報が無いままなので、そこは少しわかると良かったと思います。

【委員】

今日そのもののテーマではないと思うのですが、本日ずっとお話を伺っていて、評価が難しいのは、正しい目標設定に注力していないからだと思います。

大事なものは目標設定であって、目標の中には予算、人員、戦略、戦術、それからビジョンとの関係など、全てが入っているわけで、正しい目標設定が生命線のはずです。

それが出来ていれば、あとは実行されていくので、何のためにこれをやるのかという目標に総力を挙げていかないと、評価が非常に難しくなるし、今、横溝委員がおっしゃったような、本質的な提案も上がってこなくなると思います。

これは本来、一番スタートの時に正しい目標設定をすべきで、それを組織として集中してやっておくことが必要であって、それにより組織としての一貫性が出来てくると思います。

冒頭にあった管理職になりたがらないというものに関しても、おそらく仕事に魅力を感じていない職員が多いのではないかと思います。仕事というのは目標を達成するもので、その目標はこういう意味があるのだということを理解することが、今、一番組織として求められていることだと思います。

そうしないと、形式主義に流れてしまい、非生産的なものになると思います。

【会長】

この改革に関しても、概要（目指す姿）で書かれているとおり、地域の将来の姿を見据え、体系的・計画的な公共施設の集約化を行い、必要な公共施設サービスを提供しますとなっていますが、これだとそうですねで終わってしまうと思います。

これを実現するために、秦野市ではどういう視点から達成しようとしているのかということ、秦野市ならではのものが見えると、メッセージ性が出てきて、その魅力ややりがいになるのだと思います。その辺りが、考え抜かれていないという御指摘だと思います。

なかなか、短期的にどう対応するということにはならないと思いますが、とても重要な御指摘だと思います。

先ほどの協働の話もそうだと思いますが、その戦略の目標として、秦野市の資源である水や緑というものを基に、何かをしようということだとすると、そ

こに向けて協働とは何で、どうあるべきなのかということを考えるべきで、それぞれの部署で、どのようなやり方をしているかということを集めるよりは、秦野の資源を生かす協働のあり方が見えてくると思います。

何かそういうストーリーやメッセージが見えると、評価がしやすくなるのだと思います。

そういう御意見があったということを受け止めていただき、それを報告書にどう反映させるか御検討いただければと思います。

会議の予定時間は2時間だったと思います。

柱5の外部評価を行うとなると、予定時間を超過してしまいますと思いますが、柱5の審議は次回にするわけにはいかないでしょうか。

【事務局】

柱5は量の改革ということで、少し説明をさせていただき、後日を含めて御意見があれば、いただければと思いますが、いかがでしょうか。

【会長】

それでは、柱4はAの現状維持という内部評価ですが、これはそのままでもよろしいでしょうか。

ただ、中身がまだわかりにくく、もともとの計画が公共施設の再配置計画というのがベースになっていて、それに合わせて、このはだの行政サービス改革基本方針実行計画が出来ているということで、公共施設の再配置計画を見れば分かるのだと思いますが、単独でその評価をしなければならないということで、表に出たときにそれがもう少し分かるよう、工夫があってもいいのかなという気がします。その点、何か工夫ができるのであれば、検討していただけるといいと思います。

そのうえでAにしたいと思いますが、よろしいでしょうか。

— 委員了承 —

【会長】

ありがとうございます。

それと柱5ですが、今、事務局から御提案がありましたが、あと10分ぐらいお時間をいただき、御説明いただいて、意見等があれば、後日を含めて、お伺いするというので、進めたいと思います。

それでは、柱5について、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

－ 資料説明 －

【会長】

重要なことなので、いい加減に会議を終わらせてしまうのはいけないと思います。予定だと、次回はこれまでの議論を踏まえての報告があり、それについて、議論する時間が予定されているということだと思います。

そうしますと、この後、議論は十分に出来ないかもしれませんが、少しだけ、今、御意見をいただいて、それを基に次回の会議で、また修正するということで進めたいと思います。

少しだけお時間をいただいて、どうしてもここは聞いておきたいということがあれば、御意見いただければと思います。

【委員】

他の柱と比べて、繰出金、徴収率など、全国又は類似団体と比べられる数値が多くある改革項目だと思います。

単に、今までこうだったのが、こうになりましたというものではなく、もともとの成績がどうで、それがどうなったのか、そうしたことが分かるように、説明した方が市民にとって分かりやすいと思います。

全てを捉える必要は無いと思いますが、徴収率、国保のジェネリックなど、確か全国的な成果も報告されていると思いますので、それを上回る成果を出したというような表現が出来るところは、是非そのようにしていただきたいと思います。次回の時に、御報告いただければと思います。

【会長】

私もベンチマークできる自治体というのは、いろいろと考えられるのかなと思いますので、是非お願いします。

【委員】

私も同意見で、そういうところも含めて、必ずしも効果額が目標を達成していなかったとしても、うまくいっていると評価できるかもしれないなと思います。

【会長】

その他はいかがでしょうか。

下水道の金額が割と大きいと思います。目標達成できていないと思いますの

で、こういうところはもう少し何か理由が書かれている方がいいのかなと、特に金額が大きなものについては、理由が書かれているといいと思います。

【委員】

ここで、今年度いっぱい水道料金を半額にするという告知がされていると思います。それは一般会計ではなく、別会計になるということでしょうか。

【事務局】

ここには出てこない数字になると思います。

【会長】

その他よろしいでしょうか。

次回に向け、事前に情報として、ここは聞きたいということがあれば、事務局にお問い合わせしていただければと思います。

それでは、この改革項目はそれぞれBとして、まずはまとめさせていただき、先ほど、委員がおっしゃられたような情報を提供していただいた中で、再度審議をするということで、本日は終わりにしたいと思います。よろしいでしょうか。

— 委員了承 —

【会長】

ありがとうございます。

最後に事務局から何かありますか。

【事務局】

次回会議は、10月24日（月）午後1時30分から、表丹沢野外活動センターの会議室で開催しますので、御出席をお願いします。

【会長】

それでは以上をもちまして、閉会いたします。お疲れ様でした。