

は だ の 行 政 サ ー ビ ス 改 革 基 本 方 針 実 行 計 画  
令 和 5 年 度 ( 2 0 2 3 年 度 ) 評 価 及 び 中 間 総 括 評 価 報 告 書

令 和 5 年 ( 2 0 2 3 年 ) 月  
秦 野 市 行 財 政 調 査 会

# 00 報告書作成に係るスケジュール

9月

第 **3** 回行財政調査会（14日）

評価報告書（案）により、  
構成、柱 **1**、柱 **2** 及び中間総括に係る評価意見のまとめ



10月

第 **4** 回行財政調査会（30日）

評価報告書（案）により、  
柱 **3** から柱 **5** まで及び中間総括に係る評価意見のまとめ



11月

評価報告書に係る意見提出期限（ **2** 日）

# 目次

## agenda

01	はじめに	・ ・ ・ ・ ○
02	評価に当たって	・ ・ ・ ・ ○
03	令和 5 年度評価結果	・ ・ ・ ・ ○
04	中間総括評価	・ ・ ・ ○○
05	進行管理シート	・ ・ ・ ○○
06	附属資料	・ ・ ○○○

# はじめに

秦野市では、令和3年度からスタートした「秦野市総合計画（はだの2030プラン）」の基本構想に「第6 行財政運営の方針」を位置付け、その基本施策として「適正かつ持続可能な行政経営の推進」を設定し、それを実現するため「はだの行政サービス改革基本方針」（以下「基本方針」という。）を令和3年3月に策定した。

基本方針では、縮充社会（※）の実現を目指し、改革の効果を行政サービスの向上につなげる視点で5つの改革の柱を掲げ、改革を推進することとしている。そして、この基本方針に基づき、「はだの行政サービス改革基本方針実行計画」（以下「実行計画」という。）を令和3年5月に策定し、改革に係る具体的な内容等を示すとともに、改革の進行管理を図ることとしている。

実行計画では、PDCAサイクルのスピード化のほか、アウトカム思考を取り入れたロジックモデルによる評価方法など、新たな試みに挑戦しており、秦野市行財政調査会においても、この試みを踏まえ、外部評価を実施したものである。

外部評価は、目指す姿に対する令和5年度の実行計画に係る進行状況を確認し、適切な進行管理に向け、意見・指摘をする形で実施した。

また、令和5年度は実行計画の中間年度に当たることから、中間年度として、これまでの取組の推移を踏まえ、今後の取組の推進と次期計画の策定に向け、中間総括評価を実施した。

この報告書はそれらの結果を取りまとめたものである。  
（表1 参照）

この報告書を基に、次年度以降も継続して、適切な進行管理のもと、行政サービス改革の推進を図っていただくとともに、次期計画の策定に係る取組を進めていただきたい。

（表1）この報告書の範囲

	秦野市	秦野市行財政調査会
実行計画	【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）による内部評価	【外部評価】 ・令和5年度進行状況等に係る評価 ・中間総括評価

※人口が減少し、経済が縮小していく中であっても、地域の営みや市民生活が充実したものになっていく社会

## (1) 進行状況等評価の概要

秦野市では、実行計画に位置付ける8つの改革項目（表2参照）について、毎年度、改革主管課による自己評価及び行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）による内部評価を実施している。

秦野市行財政調査会が行う外部評価は、秦野市が内部評価したものを、外部の視点から、改革項目を評価するもので、その評価に係る基礎資料は、「05 進行管理シート」のとおりである。

令和5年度は、令和4年度の実績、令和5年4月から6月までの取組状況及び同年7月から翌年3月までの取組見込みに基づき、外部評価を行った。

昨年度の実行計画において、PDCAサイクルのスピード化及びアウトカム思考によるロジックモデルの評価に対応するため、基本的な外部評価の対象を活動（アクティビティ）とし、取組効果（アウトプット）及び改革成果（アウトカム）の進行に係る課題等については、必要に応じて意見を付すこととした。その一方で、評価の最終年度においては、総括的に取組効果及び改革成果を評価の対象とすることとした。

このことから、令和5年度の評価に当たっても同様の考えに基づき、評価を実施したものである。

(表2) 計画の体系

柱1 仕事の改革
1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進
1-1-1 ICT活用による業務の効率化
1-1-2 業務のペーパーレス化の推進
1-1-3 ICT活用による多様で柔軟な働き方の推進
1-1-4 ICT環境の最適化の推進
1-1-5 ICT人材の育成と情報セキュリティの確保
1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進
1-2-1 行政手続等デジタル化の推進
1-2-2 地域におけるICT活用の推進
1-2-3 デジタルデバйд対策の推進
1-2-4 オープンデータの推進
1-2-5 データ利活用の推進

(表 2) 計画の体系

柱2 職員（ひと）づくりの改革
2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進
2-1-1 職員の意識改革
2-1-2 研修内容の充実
2-1-3 コンプライアンス意識の醸成
2-1-4 知識・スキル向上の機会づくり

柱3 担い手をつくる改革
3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進
3-1-1 指定管理者制度の導入（おおね公園、総合体育館、カルチャーパーク）
3-1-2 指定管理者制度の導入（文化会館）
3-1-3 指定管理者制度等導入の検討（弘法の里湯）
3-1-4 指定管理者制度等導入の検討（表丹沢野外活動センター）
3-1-5 学校業務員業務の民間委託等の推進
3-1-6 上下水道事業の公民連携導入【企業会計】
3-1-7 指定管理者制度等導入の検討（田原ふるさと公園）
3-1-8 公共施設照明のLED化
3-2 多様な主体との協働・連携の推進
3-2-1 施策等に応じた市民参加手法の活用
3-2-2 市民活動サポートセンターのあり方の検討
3-2-3 地域の新たな担い手となる関係人口の創出・拡大（ふるさと寄附金制度の充実）
3-2-4 秦野市・伊勢原市消防指令業務の共同運用
3-2-5 地域プラットフォーム設置の検討

(表 2) 計画の体系

柱 4 公共施設の改革	
4-1	地域特性を考慮した公共施設再配置の推進
4-1-1	教育施設等の一体的整備の検討
4-1-2	広畑小学校の方向性の検討
4-1-3	大根幼稚園とひろはたこども園の一体化
4-1-4	ほりかわ幼稚園の公私連携によるこども園化等の検討
4-1-5	東幼稚園の東小学校との複合化や近隣園との再編等の検討
4-1-6	南公民館及び大根公民館の建替えの検討
4-1-7	児童館の方向性の検討
4-1-8	はだのこども館の今後の方向性の検討
4-1-9	こども園の方向性の検討
4-1-10	老人いこいの家の方向性の検討

柱 5 歳入・歳出面の改革	
5-1	さらなる財源の創出に向けた歳入改革
5-1-1	低・未利用地の貸付・売却
5-1-2	廃道水路用地の売払い収入の増加
5-1-3	ふるさと寄附金制度の充実【再掲】
5-1-4	広告収入等による税外収入の確保
5-1-5	税外債権の徴収率の向上
5-1-6	徴収率の向上（国民健康保険税）【特別会計】
5-1-7	新たなネーミングライツ契約と現契約の継続
5-1-8	企業版ふるさと納税制度の活用

## 評価に当たって

(表 2) 計画の体系

5-2 事務事業の見直しによる歳出改革	
5-2-1	介護保険事業特別会計繰出金の抑制
5-2-2	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制
5-2-3	再任用職員の活用
5-2-4	ペーパーレス化の推進【はだのICT活用推進計画一部再掲】
5-2-5	窓口のあり方の見直し（窓口サービスの適正化）
5-2-6	児童館開館時間の見直し
5-2-7	補助金等の見直し
5-2-8	秦野市・伊勢原市消防指令業務の共同運用【再掲】
5-2-9	国民健康保険レセプト点検の強化【特別会計】
5-2-10	ジェネリック医薬品の使用促進【特別会計】
5-2-11	可燃ごみ処理1施設体制への早期移行による経費の削減
5-2-12	公共下水道事業会計への基準外繰出金の抑制

【実行計画に係る評価の実施スケジュール】

年 度	内 容
令和3年度～ 令和5年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・改革内容等の見直し（10月～3月）</li> <li>・中間総括評価（令和5年度）</li> </ul>
令和6年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・改革内容等の見直し（10月～3月）</li> <li>・評価を踏まえた次期計画の策定準備</li> </ul>
令和7年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価、内部評価及び外部評価（7月～10月）</li> <li>・総括評価を踏まえた次期計画の策定</li> </ul>
令和8年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実行計画の総括</li> </ul>

- ◆自己評価 改革主管課が取組内容の評価を実施するもの。
- ◆内部評価 庁内組織である行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）が改革項目の評価を実施するもの。
- ◆外部評価 行財政調査会が改革項目の評価を実施するもの。



## 02 評価に当たって

### (2) 実行計画の目標効果額及びアクションプラン

実行計画の目標効果額は、令和3年5月の策定時に一般会計で約13.7億円と設定し、取組の推進を図り、令和4年3月の改定時にこれを見直し、一般会計で約38.5億円と、さらには令和5年3月の改定時に40.5億円と設定した中で、取組を推進している。  
(表3参照)

また、実行計画の取組内容は、秦野市公共施設再配置計画、はだのICT活用推進計画、秦野市職員づくり基本方針及び実施計画並びに秦野市職員定員最適化計画など、関連する個別事業計画をアクションプランとして位置付け、改革の柱と連動して、相乗効果を図り、改革を進めていくこととしている。

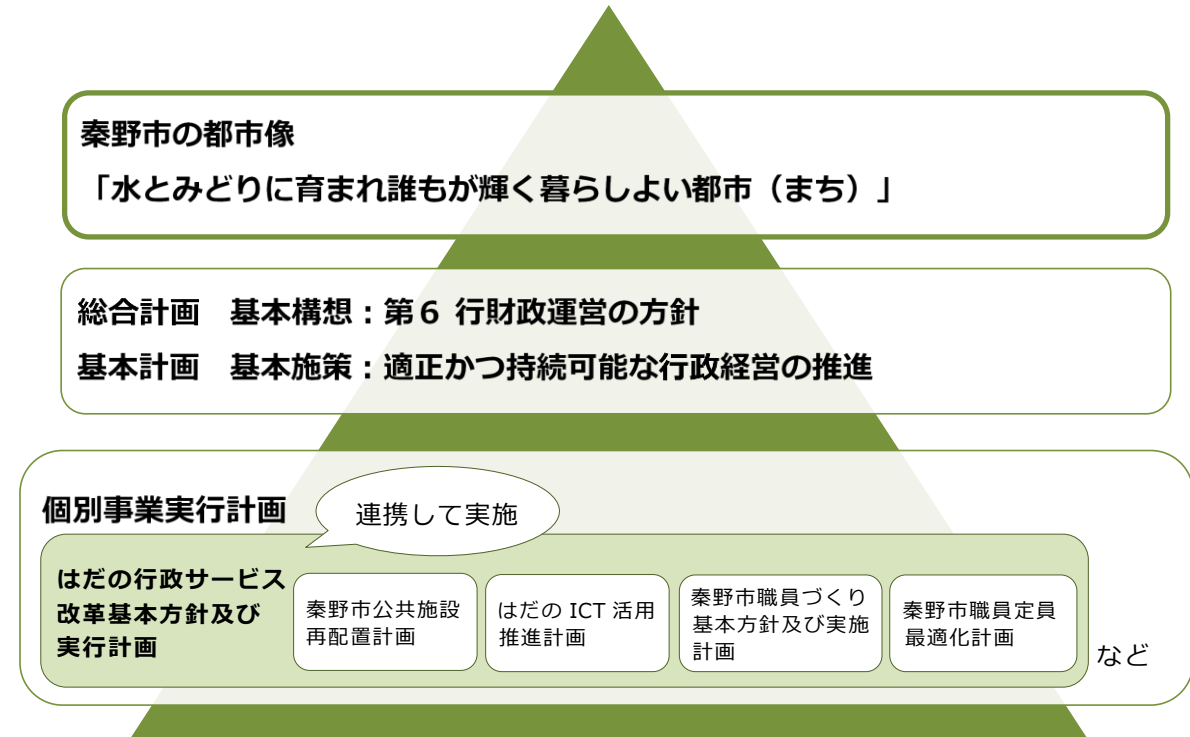
(表4参照)

(表3) 改革による目標効果額 (実行計画より抜粋) (億円)

会計	R3	R4	R5	R6	R7	合計
一般会計	4.4	10.6	10.0	8.6	6.9	40.5
特別会計	0.4	0.4	1.0	1.2	1.4	4.4

(表4) 計画体系イメージ及び計画期間 (実行計画より抜粋)

#### 【計画体系イメージ】



## 令和 5 年度評価結果

実行計画の柱 1 から柱 5 までの令和 5 年度の外部評価結果は、次のとおりである。

これらの視点を基に、次年度以降も継続して、適切な進行管理のもと、行政サービス改革の推進を図っていただきたい。

### (1) 柱 1 仕事の改革

#### 1-1 仕事の質を高める I C T 活用の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 この改革項目の目指す姿は仕事の質を高めることであるが、そのために職員は現場に赴き、そこで感じたものを政策に取り入れることが必要である。デジタル化の取組は変化が速く、定期的に見直しや修正をしていく必要があるが、デジタル化で生まれた時間により、そうしたことを実現し、政策に変化を起こしていただきたい。
- 2 個別の取組中、RPAの導入は省力化やコア業務への注力、エラーの減少、さらにはゆとりある働き方の実現につながる取組である。この効果を最大化するに当たり、コア業務の洗い出しや業務フローの見直しを進めるとともに、内製化又は委託化等の議論を進めることも必要である。デジタル推進主管課だけではなく、行政経営主管課や人事主管課等、全庁的かつ総合的な視点で仕事の質の向上に向け、取組を進めていただきたい。
- 3 業務削減時間数の指標は、活動指標ではなく、成果指標として捉え、業務時間の削減という量的な成果に加え、職員の仕事の質が高まっているか、柔軟な働き方が実現できているかという質的な成果についても把握に努めることが必要である。さらに、ICTを活用できる知識や技術が備わることを取組効果として設定している中、どのくらいの職員が利活用できるようになっているのかを定期的に把握し、適切な進行管理を図っていただきたい。

## (1) 柱1 仕事の改革

## 1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 地域のデジタル化では、一つひとつの技術に振り回されず、人間の思考に合わせて体系的に整理し、全体の利便性の向上につなげることが必要である。デジタル化の推進に当たっては、総務省が示す「自治体DX全体手順書」に沿って進めることが望ましい。
- 2 「窓口・電話口での職員の対応に対する市民満足度割合」を成果指標の一つとしているが、この改革項目の進捗を把握する上では、職員の対応のほか、電子申請や窓口サービスの利用頻度や満足度等、サービス全体に対する満足度を把握することも重要である。
- 3 個別の取組中、デジタル教材の導入では教育の質の向上につながっているのかを、デジタルデバйд対策では誰もが容易に行政サービスを利用することができる環境となっているのかを意識しながら、それぞれ取組を進めていただきたい。

## (2) 柱2 職員（ひと）づくりの改革

## 2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
<b>B：要改善</b>	<b>改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの</b>
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 職員が研修を受講する際には、職場の理解を得ながら、自発的に参加することが望ましい。職員研修の実施に当たっては、研修の必要性の理解を促しつつ、対象職員の総数と受講者数の比較から、自発的な受講職員の割合を分析するなど、効果的な取組となるよう努めていただきたい。
- 2 個々の職員が、職員（ひと）づくり基本方針で目指す職員像に照らし、それぞれの目標を設定し、これに結び付く研修を受講することで効果が增大することが期待できる。また、オンライン研修では、時間や場所にとらわれずに受講することができる一方、その効果が測定しにくいいため、従来の集合形式のものを単にオンラインに置き換えるのではなく、研修の頻度を上げることや反復して受講させることなど、新たな手法も検討し、効果的なものとなるように進める必要がある。
- 3 管理職になりたいと思う職員の割合では、管理職になることで、市の政策立案により関わることができ、より高い次元で自己実現を図ることができることを示すことで、管理職になることへのマイナスイメージを払拭し、希望する職員が増えることを期待する。なお、アンケート結果として、女性の比率を分析するとともに、女性のキャリアデザイン研修により管理職になりたいと考える女性職員の割合が上がったのかを把握することも必要である。

## (3) 柱3 担い手をつくる改革

## 3-1 新たな価値を創出する公民連携の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 指定管理者による管理運営では、市と指定管理者とがそれぞれの施設で掲げるビジョンを共有し、利用者の傾向などを踏まえ、サービスの向上に努めることが求められる。利用者の満足度は、サービスの質の向上のほか、新しいサービスが生まれることでも変化し、新たな価値の創出につながることに留意が必要である。
- 2 指定管理者の評価では、満足度調査のほか、公共施設再配置計画にある施設ごとの「利用者数」、「一人当たり管理運営費」及び「一人当たり一般財源負担額」で移行前後の比較を行う視点も求められる。また、はだの行政サービス改革基本方針実行計画の評価と同様に、実績の見込みを含めて評価を行うなど、評価の結果が適切に次期の指定管理者の選定に生かされるよう、留意する必要がある。
- 3 成果指標として取組の効果額を設定しているが、指定管理期間が2巡目になると、既に一定の効率化が図られ、コストの削減が難しくなる。真に必要な場合にはコストを要するという視点を持ち、満足度調査のほか、定性的な評価の実施が求められる。

## (3) 柱3 担い手をつくる改革

## 3-2 多様な主体との協働・連携の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 多様な主体との協働・連携の推進として、庁内の事例の横展開に取り組まれているが、市民と行政が協働し、新たなサービスの枠組みを作るためには、福祉や教育など分類ごとに分けて考える必要がある。それぞれ定期的に活動している団体があり、そうした団体との連携が重要である。また、地域の人材を活用する仕組みづくりも求められる。
- 2 サポートセンターのあり方の検討では、幅広い世代が集う交流拠点の整備が掲げられている。目指す姿に向け、しっかりとしたビジョンを持ち、取組を進めることが求められる。
- 3 市民参加の促進では、マーケットメカニズムの観点から、イベントに協力すれば感謝券が交付されるなどのインセンティブも重要である。



## (4) 柱4 公共施設の改革

## 4-1 地域特性を考慮した公共施設再配置の推進

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

- 1 公共施設の改革として、様々な施設に関する取組を同時並行に進め、かつその中でも学校の取組を先行して進めていることを高く評価する。今後の学校施設の複合化等に当たっては、地域で大きな反応があることを前提に、複数のプランを持って慎重に進め、未来の子どもたちにとって、魅力がさらに高まったと評価されるよう期待する。
- 2 取組の推進に当たり、関係者や利害団体などが明確であるものとそうでないものがあるため、子育て世代の方などの様々な声をしっかりと把握する必要がある。
- 3 学校施設から見たときには複合化の議論は進みやすく、他の施設から見たときには進みづらいと思われる。どれだけ複合化が進んだのかを指標として評価を進めることが求められる。

## (5) 柱5 歳入・歳出面の改革

## 5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革

評価区分	評価説明
S : 目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A : 継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B : 要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C : 要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D : 取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

歳入・歳出それぞれの改革に係る効果額の取組では、他の自治体の取組など、利用できる横の情報をしっかりと活用するとともに、効果額は自由財源であるという視点を持ち、アウトカムを設定することも重要である。



## (5) 柱5 歳入・歳出面の改革

## 5-2 事務事業の見直しによる歳出改革

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
<b>B：要改善</b>	<b>改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの</b>
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

(※5-1 さらなる財源の創出に向けた歳入改革と同じ。)

歳入・歳出それぞれの改革に係る効果額の取組では、他の自治体の取組など、利用できる横の情報をしっかりと活用するとともに、効果額は自由財源であるという視点を持ち、アウトカムを設定することも重要である。

実行計画に係る中間総括評価は次のとおりである。

これらの視点を基に、今後の取組の推進と次期計画の策定に係る取組を進めていただきたい。

### 1 スピード感のある行財政改革の推進

「はだの行政サービス改革基本方針」では、新たな取組として、P D C Aサイクルを1年早め、実行計画の個別の改革項目について、取組年度中に進捗の見込みを含めてとりまとめ、その評価を行うことで、次年度以降の取組に反映できる、スピード感のある行財政改革へとつながっている。

変化する時代において、計画を柔軟に見直しながら、即時性のある取組として進めることはたいへん重要であり、評価に当たっての工夫が必要であるものの、この取組を継続させるべきである。

### 2 基本方針と実行計画の構成

行政サービス改革の推進に当たり、秦野市では、「基本方針」と「実行計画」とを分けて策定し、5つの改革の柱をはじめとした計画の骨格を「基本方針」に、改革の柱ごとの活動指標や成果指標、個別の取組の内容や効果額を「実行計画」に定め、毎年度の評価を踏まえて「実行計画」を柔軟に見直すことができる構成としている。

このことは、計画見直しの負担を軽減させ、新たなP D C Aサイクルの取組と合わせて「スピード感のある行財政改革」を可能とするものであることから、適切な取組手法であると考えられる。ただし、時勢を踏まえ、必要が生じた場合には、「基本方針」の見直しにも躊躇なく着手するよう留意しておく必要がある。

### 3 量と質の改革を踏まえた適切な指標の設定

指標の設定に当たっては、質的な面と量的な面の両面の成果があることを踏まえ、様々な側面から効果を検証する必要がある。例えば、デジタル化の推進では、量的な成果として業務時間の削減が図られる一方、質的な成果として、職員の仕事の質の向上や柔軟な働き方の実現などを挙げることができる。こうした指標により、1つの課だけではなく、全庁的な協力体制の下で取組を進めることが必要である。

また、その際には、活動指標（アクティビティ）が成果指標（アウトカム） - 18 -  
につながるものであることを意識して設定することが望ましい。

### 4 個別の取組の進捗を踏まえた評価

「職員（ひと）づくりの改革」の取組では、職員研修の実施に当たり、新型コロナウイルスの影響による受講者数の減少やオンライン研修への移行などの状況が窺えるが、受講者数による指標に加え、研修の成果として、いかに政策立案や各業務に生かしているかといった視点を持って進行管理すべきである。「職員（ひと）づくり基本方針」の見直しを含め、組織としての人材育成のあり方の検討が必要である。

また、「担い手をつくる改革」の取組では、他の取組の進捗状況に比べ、遅れが見られることから、目指す姿に向けたビジョンを持ち、取組の進捗が図られることを期待する。

### 5 これまでとこれからの行財政改革

「第3次はだの行革推進プラン」に対する当調査会の評価では、「行財政改革の組織への定着」や「後半追い込み型の取組の見直し」、「目標設定や評価方法の見直し」、「改革の重点化」など、改善が必要な事項を指摘した。

「はだの行政サービス改革基本方針」の中では、こうした指摘のあらゆる点で改善がみられ、「実行計画」においても、P D C Aサイクルのスピード化を基礎に、概ね取組が推進されているものと評価する。

「仕事の改革」や「職員（ひと）づくりの改革」をはじめ、複雑・多様化する市民ニーズに対応した行政サービスの向上のための「質の改革」に重点的に取り組む一方、人口減少やデジタル化の状況などを踏まえ、新たな視点での財源や人員の配分による「量の改革」にも継続的に取り組むことを期待する。

実行計画に係る進行管理は、8つの改革項目ごとに進行管理シートを作成し、それにより進行管理を図るとともに、評価を実施することとしており、その内容は次のとおりである。

### (1) 進行管理シートの内容

#### ア 総括表

進行管理シートの1枚目に総括表として、次の内容を記載している。

- (ア) 概要（目指す姿）  
改革項目の概要（目指す姿）
- (イ) 活動指標及び成果指標  
改革項目の指標名、概要、目標及び実績
- (ウ) 取組目標  
年度ごとの取組目標
- (エ) 活動実績及び成果実績  
年度ごとの活動実績及び成果実績
- (オ) 内部評価（結果要因、次年度課題等）  
改革主管課が実施した自己評価に基づき、改革を推進する視点で、行財政経営最適化委員会（最適化推進部会）が、右の区分により、評価を実施したもの。

#### (カ) 外部評価

行財政調査会が秦野市の取組状況に基づき、専門的な知見及び市民の視点から、下の区分により評価を実施したもの。

基本的な外部評価の対象は、活動（アクティビティ）とし、取組効果（アウトプット）及び改革成果（アウトカム）の進行に係る課題等については、必要に応じて意見を付すこととしたもの。一方で、評価の最終年度においては、総括的に取組効果及び改革成果を評価の対象とすることとしたもの。

#### 【内部評価及び外部評価の区分】

評価区分	評価説明
S：目標達成	全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの
A：継続推進	改善の余地があることから、意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を推進することが妥当であるもの
B：要改善	改善の余地があり、またそれは工夫次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの
C：要見直し	改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなど、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの
D：取組終了	やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの

# 進行管理シート

## イ 個別取組シート

進行管理シートの2枚目以降に個別取組シートとして、次の内容を記載し、個別の取組をまとめている。

(ア) 項目名及び取組主管課

取組内容の項目名及び取組主管課

(イ) 区分

新規：実行計画から新たに取り組む項目

継続：第3次はだの行革推進プランから継続して  
取り組む項目

(ウ) 関係計画等

取組内容に関係のある計画等

(エ) 効果額、指標及び説明

指標の目標、実績、算定方法及び根拠等

(オ) 概要（目指すもの）

取組内容の概要（目指すもの）

(カ) その他効果

概要（目指すもの）以外の効果

(キ) 取組目標

各年度の取組目標

(ク) 取組内容（活動）

いつ、何に取り組むかなどの取組内容

(ケ) 実績

令和3年度は、取組見込みを含めた実績を記載し、令和4年度以降は、前年度の実績及び当年度の取組見込みを含めた実績を記載したもの。

(コ) 効果額又は指標に係る目標及び実績

各年度の効果額又は指標に係る目標及び実績

# 進行管理シート

## (サ) 自己評価

### a 区分

改革主管課が自律的な進行管理として、次の区分により、評価を実施したもの。

#### 【自己評価の区分】

評価結果	内容
A : 計画どおり	予定する取組の全部を実施し、取組目標を達成できるもの
B : 概ね計画どおり	予定する取組の一部を実施し、概ね計画どおりの進捗が認められるもの
C : 遅れている	予定する取組が準備中又は検討中で、進捗が十分とは言えないもの
D : 取組に課題あり	予定する取組が未着手又は未実施であり、取組内容に見直しが必要なもの
E : 終了又は廃止	状況の変化等の理由で取組を終了又は廃止するもの

### b 評価理由

自己評価結果に係る要因、課題等

### c 次年度以降

改革主管課が、自己評価を踏まえ、次年度以降の取組の方向性として、次の区分により、評価を実施したもの。

#### 【次年度以降の取組の方向性に係る評価区分】

評価結果	内容
S : 取組完了	取組を全て実施し、目標を達成したため、終了するもの
A : 継続実施	次年度以降も継続して取組を進めるもの
B : 一部見直し	取組内容やスケジュール等一部見直しを行い、取組を進めるもの
C : 抜本的見直し	計画時から大幅に取組内容等を見直し、進めるもの
D : 終了又は廃止	状況の変化等の理由で取組を終了又は廃止するもの

### d 次年度以降の取組の方向性・課題等

次年度以降の取組の方向性、課題解決のための取組内容等

**(進行管理シート 1-1から5-2までを添付)**

秦野市行財政調査会 委員名簿 【任期：令和５年６月２６日～令和７年３月３１日】

職 名	氏 名	所 属 等
会 長	坂野 達郎	東京工業大学 名誉教授
副会長	小林 隆	東海大学 政治経済学部政治学科 教授
委 員	茅野 英一	元 帝京大学 経済学部経済学科 教授
委 員	大屋 崇	有限会社三恵保険事務所 代表取締役社長
委 員	田村 潤	100年プランニング 代表 元 キリンビール株式会社 代表取締役副社長
委 員	足立 昌弘	中栄信用金庫 常勤理事 地域支援部長

職 名	氏 名	所 属 等
委 員	西尾 真治	三菱ＵＦＪリサーチ&コンサルティング株式会社 公共経営・地域政策部 主任研究員 コンセンサス・デザイン室長
委 員	其田 茂樹	公益財団法人地方自治総合研究所 研究員
委 員	松原 沙織	獨協大学 経済学部経営学科 教授
委 員	足立 文	株式会社日本経済研究所 執行役員 公共デザイン本部長

【敬称略】

## 秦野市行財政調査会 令和5年度会議開催経過

	日 程	内 容
第1回	令和5年6月26日（月）	令和5年度の行財政調査会について
第2回	令和5年8月18日（金）	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① （柱1：仕事の改革、柱2：職員（ひと）づくりの改革）
第3回	令和5年9月14日（木）	・ 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② （柱3：担い手をつくる改革、柱4：公共施設の改革、柱5：歳入・歳出面の改革） ・ 実行計画に係る評価報告書案（外部評価①）について
第4回	令和5年10月30日（月）	・ 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画前期基本計画リーディングプロジェクト）に係る外部評価① ・ 実行計画に係る評価報告書案（外部評価②）について
第5回	令和5年11月27日（月）	・ 地方創生関連交付金の効果検証について ・ 第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画前期基本計画リーディングプロジェクト）に係る外部評価②

※ 会議開始時間：午後1時半から（第3回及び第4回は午後1時から） ／ 場所：秦野市役所本庁舎3階3A会議室



## 秦野市行財政調査会規則

(昭和60年秦野市規則第24号)  
(令和3年6月30日一部改正)

(趣旨)

第1条 この規則は、秦野市附属機関の設置等に関する条例  
(昭和33年秦野市条例第6号)第2条の規定により設置され  
た秦野市行財政調査会(以下「調査会」という。)の組織、運  
営等について必要な事項を定める。

(委員)

第2条 調査会は、10名の委員により組織する。

2 委員(臨時委員を含む。第5条から第8条までにおいて同  
じ。)は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

(1) 学識経験を有する者

(2) その他市長が必要と認める者

3 委員の任期は、委嘱した日の属する年度の翌年度の末日まで  
とする。ただし、再任することができる。

4 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任  
期間とする。

(臨時委員)

第3条 臨時委員は、必要の都度市長が委嘱する。

2 臨時委員は、委嘱の目的に係る調査又は審議に加わり、その  
意見の建議又は答申について必要な助言を行う。

3 臨時委員は、委嘱の目的に係る意見の建議又は答申が終了し  
たとき、解任されるものとする。

(会長及び副会長)

第4条 調査会に会長1名及び副会長1名を置き、委員の互選により  
定める。

2 会長は、調査会の会務を総理し、調査会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠け  
たときは、その職務を代理する。

(専門部会)

第5条 調査会に専門部会を置くことができる。

2 専門部会の所掌事項は、会長が調査会に諮って定める。

3 専門部会は、会長が調査会に諮って指名する委員により構成する。

4 専門部会に部会長を置き、その構成員の互選により定める。

5 部会長は、専門部会の会務を総理する。

6 部会長に事故があるときは、専門部会の構成員のうちからあらか  
じめ部会長が指名する委員が、その職務を代理する。

7 部会長は、必要に応じて審議の経過又は結果を直近に開催される  
調査会の会議で報告するものとする。

**(会議)**

第6条 調査会又は専門部会の会議（以下「会議」という。）は、それぞれ会長又は部会長が招集し、その議長となる。

2 会議は、調査会又は専門部会それぞれの構成員の過半数の出席がなければ開くことができない。

3 会議において議決を要するときは、出席委員の過半数により決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 調査会又は専門部会は、会議の運営上必要があると認めるときは、委員以外の者に会議への出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

**(議事録の作成)**

第7条 会議の議事は、その経過に係る要点を記録しておかなければならない。

2 議事録には、調査会については会長及び会長が指名した委員1名が、専門部会については部会長及び部会長が指名した委員1名が署名するものとする。

**(秘密の保持)**

第8条 委員は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。

**(庶務)**

第9条 調査会の庶務は、行政経営主管課において処理する。

**(補則)**

第10条 この規則に定めるもののほか、調査会又は専門部会の運営について必要な事項は、会長又は部会長が会議に諮って定める。

**附 則**

この規則は、公布の日から施行する。