

令和7年度第1回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和7年6月30日（月）午後2時30分から午後4時16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（欠席）、田村委員（欠席）、足立（昌）委員、西尾委員、其田委員、松原委員、足立（文）委員（欠席）、石井委員
	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) 令和7年度の行財政調査会について (2) 第2期はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の策定等について (3) その他	
5 配付資料	次第 資料1 令和7年度の行財政調査会について 資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画（令和7年3月改定） 資料3 第2期はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の策定等について 資料4 第2期はだの行政サービス改革基本方針（案）	

14：30～

◆開会

- ・出席委員数（7名／10名）及び会議成立の報告

◆委嘱状の交付

◆市長あいさつ

（略）

◆委員紹介・事務局職員紹介

◆正副会長の選任

- ・委員から意見等なし
- ・事務局から坂野会長及び小林副会長の案を提案
→ 異議なし
- ・坂野会長及び小林副会長を選任

◆坂野会長あいさつ

（略）

		◆小林副会長あいさつ (略)
		◆諮問 ・第2期はだの行政サービス改革基本方針案に関する事項、はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の進行管理及び評価に関する事項、第2期秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略の進行管理及び評価に関する事項について、諮問 ・諮問後、市長は退席
		◆配付資料の確認
		◆議事録署名委員の確認
14 : 50～		◆議事(1) 令和7年度の行財政調査会について ・事務局から議事(1)に係る説明(資料1及び2)
会	長	(主な質疑) 意見：昨年度の本調査会の実施を踏まえて、修正すべきことは修正し、はだの行政サービス改革は、5つの柱について2回に分けて外部評価を実施するとし、まち・ひと・しごと創生総合戦略は、総合計画前期基本計画リーディングプロジェクトの外部評価を実施するということで、スケジュール的にも、昨年度と概ね同様になるかと思うが、何か委員から御意見等あるか。
事	務	局
		答：説明を補足させていただくと、今年度は6回の会議を予定し、第3回会議において、諮問事項ではないものの、はだの行政サービス改革の職員づくりの改革にも関わる部分で、職員定員最適化計画について、前回策定時も本調査会で御意見をいただき、今回も御意見をいただきながら、策定を進めていきたい。また、今年度は、はだの行政サービス改革現計画の最終年度の評価となるが、次の計画に向けた部分を主軸に審議を進めていただきたいと考えている。
会	長	意見：総合計画については本調査会のミッションではないが、リーディングプロジェクトに関する評価で直接的に関わり、今までの議論の中で、KPIやKGIについて様々な議論があったところ。行政サービス改革は策定段階にも携わるが、リーディングプロジェクトは、既に策定された計画について評価するもので、本調査会との連動の仕方に歯がゆいものがある。次期計画の策定において、連動や共存、協力していくことが

		明文化されれば良いが、いつも気になるところである。
委 員	員	意見：今と同じような議論が県の計画審議会でもあり、現在のKPIやKGIの設定は、行政評価あるいはその内部評価のモデルとして、EBPMに置き換えるものとなっている。よくあることで言えば、日本の場合には、EBPMやロジックモデルは、論拠であったり、評価のウエイトが大きかったり、評価のためのツールとなっている。本来であれば、論拠を明確にして、合理的な正しい選択をしていくことにつながるものであるはずが、実態としては、施策として合理的な正しい答えがあまりない中では難しいものとなる。むしろ、時間軸を前に向けて、コミュニケーションや議論するためのツールと考えて、ロジックモデルで擦り合わせをしていくという枠組みを気かけながら、総合計画を策定しているところ。
委 員	員	意見：行政サービス改革では、次の計画を策定するに当たって、実績見込みを含めて評価して繋げていく形だが、それに比べると、まち・ひと・しごと創生総合戦略の評価のタイミングが遅いように思う。最終的な評価が第6回会議となると、この頃には、次のまち・ひと・しごと創生総合戦略あるいはリーディングプロジェクトが大方、決まっている時期ではないかと思う。そうすると、今年度の結果や評価を、どのように次の計画へ反映するのか気になる。PDCAのチェックやアクションが機能しないのではないかと危惧する。
会 長	長	意見：総合計画のリーディングプロジェクトは、政策部門別というプロジェクトの体系があるところ、本調査会で、たまたまプロジェクトの評価という部分が重なっている。しかし、どのような形で評価するかを決める決定権限は、本調査会にはないと思う。本調査会では、リーディングプロジェクトに関しても、行政サービス改革と同様な評価プロセスを経て進めることを意見として出しているが、総合計画の策定については別に審議会があって、計画のPDCAサイクルについても内部的に回しているところがあるため、本調査会では、こうしたプロセスで総合計画も進行管理できるのではないかと意見をまとめて申し上げる程度であろうと感じる。
事 務 局	局	答：先ほどの説明にもあるとおり、本調査会では、2つの役割があって、1つが、はだの行政サービス改革について、策定段階からかなり細かく見ていただき、取組年度中に評価もいただいているところ。一方で、2つめのまち・ひと・しごと創生総合戦略に関しては、総合計画の策定において大きな方向性として定められ、リーディングプロジェクトとして、

		K P IやK G Iは事務レベルで設定・評価をしているところ。毎年度、市長ヒアリングあるいは評価を行っているが、まち・ひと・しごと創生総合戦略においては、国が定めている形式的なところがあって、1年遅れの評価となる。しかし、これまで本調査会で行政サービス改革と同様にK P IやK G Iについて御意見いただいている部分は、総合政策課においても、次の計画の目標設定等に反映できると思う。ただし、最終的な評価の仕方に関しては、国の報告の形式があって変えることができないかもしれないが、御意見いただいた内容は無駄ではないと考える。
委 員	員	意見:総合計画は予算も含めて毎年度ローリングで見直されていく中で、全てを網羅的に本調査会のような場でチェックしていくことは難しいと思うが、リーディングプロジェクトは、個々の計画あるいは事業の実施計画レベルで動いていくものなので、そうすると、全くチェックが入っていないわけではなく、今の体制では、ここまでが限界のように感じる。昔の行政改革から始まった本調査会の役割が、ジェネラルにチェックをかけていく立場に変わりつつあるのではないかと理解しているところ、本来であれば、上手くコミュニケーションが出来ていると良いが、私の知るところでは、チェック側があまりにも絞り過ぎると、行政側の方で、施策はトップダウンや政治的に決まる部分もあるため、どのように組み込むか問題となるように思う。特にリーディングプロジェクトの場合には、気になるところだと思う。
会	長	意見:総合計画において、本格的にロジックモデルを実施しようとする、それは大変なことで、現実的でないと思う。ところが、リーディングプロジェクトで設定されているK P IやK G Iを見ると、総合計画の柱立ての上位の目標のように見える。せっかくそのような試みをしているのならば、現在のプロジェクトで設定されているK G Iをキーとなるモニタリングの評価対象に置いても良いと思う。総合計画全体では、リーディングプロジェクトを横串としているけれど、縦側ではあまり踏み込んで合わせていないため、そうした部分を合わせることは大変で、そこを努力するよりは、リーディングプロジェクトとするメインの指標を持って、全体を評価するようなスタンスに変わっていくことを念頭に置きながら、本調査会でも評価を進めていくというような形にすると、あと5年ほど経てば、更にすっきり見えてくる部分があると思う。
政 策 部 長		答:総合計画のリーディングプロジェクトとまち・ひと・しごと創生総合戦略とは同じであるが、総合計画のリーディングプロジェクトの計画書には、K P IやK G Iは出てこない。まち・ひと・しごと創生総合戦略の中で、K P IやK G Iが設定されるが、本調査会で御議論いただい

		た点は、しっかりと反映していきたいと考える。また、最終的に12月頃に評価をいただくと思うが、総合計画の策定に当たってフィードバックし、ある程度、工夫できるところを工夫し、総合計画の会議の中で示していければ、整合が取れる形で進めていけると思う。
会	長	意見：大変なことだと思うが、できる範囲で良いものとなるようにしていただきたい。
15：20～		◆議事(2) 第2期はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画の策定等について ・事務局から議事(2)に係る説明（資料3及び4）
会	長	意見：現在、基本方針を策定中ということで、基本的には、これまでの改革をしっかりと続けていこうということだと思う。
事 務 局		答：説明を補足させていただくと、現計画は令和3年度から令和7年度までの5年間となり、次期計画を策定するに当たって、令和5年度に本調査会で中間総括評価をいただき、その評価では、基本的な方向性は継続すべきという御意見をいただいている。現在、計画の方向性を定める基本方針を作成している段階だが、基本的な考え方については、現計画を引き継いだものにしていきたいと考える。現計画では、質の改革に重きを置いて進めてきたが、次の計画の中では、今まで取り組んできたデジタル改革を始めとした質の改革が量の改革として効果額というような形にも繋げられるのではないかとということで、かなりチャレンジした内容になると思うが、進めていきたいと考える。
会	長	質問：具体的な審議は次回以降ということだが、今回はどのような意見を期待しているか。
事 務 局		答：本日の会議では、基本的な考え方を御理解いただきたいところ。次期計画の第2期の具体的な案については、次回会議以降、集中的に御審議いただきたい。
委 員		質問：資料4の「はじめに」のところで、「ウェルビーイング」について触れているが、デジタル庁では、地域幸福度「ウェルビーイング指標」を公開し、全市町村の地域活動等が偏差値化したデータチャートとして様々な方向に数値化して見ることができる。DXと組み合わせて、全国的に評価の進め方について議論されている中で、秦野市では、職員間で

		どのように指標を設定していくことを考えているか。
事 務 局		答：現在は、改革の基本的な方向性と具体的な取組について庁内で照会・協議しており、今後、庁内の推進体制の中で、出てきた取組を見ながら目標設定について協議する予定である。
委 員		意見：国では、ウェルビーイング指標のフォーマットを公開している。2つの系統で評価され、客観指標と主観指標があり、私の知る限りでは、秦野は、ほぼ客観指標と主観指標が一体的に出てくると思う。例えば、対照的なのは、建築的に素敵な街だと思える地域に住む人々と、寒くて高齢化が進んでいるような地域に住む人々と比べると、行政の質としてはほとんど変わらないことがウェルビーイング指標上の客観指標として出てくるが、主観指標では、素敵な街だと思える地域に住む人々の方が高い。そうした指標を見ながら国でも方策が取られてくると思う。
会 長		意見：デフォルトとしてそのような指標がある中、プラスして、秦野らしさという要素を加える工夫ができると良いと思う。
事 務 局		答：ウェルビーイング指標は多様な項目となるが、行政サービス改革では取り組む範囲が限定されている中、総合計画との兼ね合いや住み分けの整理が必要だと思う。例えば、緑に関する取組となると総合計画で取り組むことだと思う。
委 員		意見：ウェルビーイング指標をみると、秦野市は、他市と比べて特徴的な地域性の違いが出ていて、特に、とても良い自然環境や環境形成に関する指標が非常に高く、一方で、経済や財政が弱く指標に出ている。これをウェルビーイングの取組としてどのように捉えるか難しいが、前向きに議論しているのが幸せの姿だとも思う。
事 務 局		答：ウェルビーイングの向上という文言ではあるけれど、この計画は、行政サービス改革ということで、これまでの行政内部の改革から、市民サービスの向上という視点で改革を進めていこうとするもので、その内容は一部に限られ、利便性の向上等、市民サービスの向上から、ウェルビーイングへ繋がっていくよう、上手く指標が噛み合えば良いと思う。
会 長		意見：改めて感じたのは、行政サービス改革は何のためにあるかというところで、効率的であるとか効果的であるという量的な部分はもちろんあって、そうした行政組織内部の職員づくりや市民の担い手づくりという面はあるが、ウェルビーイングの話を考えると、実は、働くこと自体

		が、何か生きがいになるであるとか、その先の幸福に繋がっているという視点もある。行財政改革が、これまでずっと内部管理事務改善の延長のようであったが、人そのものの成長を図っていくことがウェルビーイングにも繋がるという視点もあると思う。
事 務 局		答：当初、市民のウェルビーイングと職員のウェルビーイングを考えていたが、職員のウェルビーイングという言葉を使用するかは、部内で調整中である。
会 長		意見：昔は、「クオリティ オブ ライフ」であったり、「クオリティ オブ ワーキングライフ」というような言い方がされたりしていて、それが「ウェルビーイング」と何が本質的に変わったのかはよく分からないが、日本語で表現すると、何か問題があるのかもしれない。やはり気になるところでは、昨年度の本調査会の外部評価でも、秦野市の管理職のなり手が少ないというところで、仕事にやりがいがあると思う若い社員が管理職になりたいというニーズが高いというデータもある中で、職員のウェルビーイングというようなことは、そうした生きがいであったり、やる気に繋がっていく側面もあったりして、それは手段として考えるというよりは、目的そのものと考えた方が良いと思う。どのように文章化するかは別として、そうした点が気になった。
委 員		意見：行政サービス改革基本方針の目指す姿を高らかに説明することが必要だと思う。資料3の「計画のポイント」の前に、行政サービスはこういうものだと言明する必要があると思う。昔の量的な削減から、改革の効果について、もう一段、何か先に進んでいるように思う。先ほどのウェルビーイングという言葉が良いかどうかは別として、単に、その質を高め、量を減らすよりも、幸福であるとか、クオリティ オブ ライフを目指していこうというような、何か一段と高いところに視点が移ってきているのではないかという気がする。そうした点を少し表現できると良いと思う。基本的には、現在の計画を引き継ぐことは良いが、新しい計画に向かって、新しい視点や意欲を広げていくという点を表現することが必要で、縮充社会の実現を引き継いでいくことが良いのか、気になるところ。効果を高めて、費用を減らして、費用対効果を高めていこうという点も必要だが、その先に、ウェルビーイングというものを目指して、それに取り組んでいくということがあって、一段、視点を上げていることが分かるように、キャッチフレーズを見直しても良いと思う。 意見：今の御意見と関連して、改革の5本の柱の内容としては、これで良いと思うが、もう少し、表現を工夫した方が良いと思う。仕事の改革

		や職員づくりの改革、担い手をつくる改革という言葉から、秦野市らしさであったり、先進的で素晴らしい改革の取組を進めていたりということが、伝わりにくい気がする。内容は基本的に良いと思うが、改革名については、計画の柱1下の四角の枠囲みで書かれている内容の方が、取組の方向性を豊かに表現できていると思う。例えば、「仕事の改革」というだけでなく、「ウェルビーイングの実現を目指した仕事の改革」とすると、これから取り組むもののイメージであったり、方向性や伝わり方が違ったりすると思う。新しい視点として取り入れた部分を表現することで、チャレンジした計画であると伝わると思う。
会	長	意見：クリエイティブでチャレンジングな計画であるということを、できる限りで表現できれば良いと思うので、対応していただきたい。
事	務	局
		答：出来る対応を考えたときに、目指す姿の部分としては、資料4の8ページのところで、「限られた財源や職員数の中でも、真に必要な行政サービスの質を高め、安定して提供できる行財政運営の実現」という、現実的な書き方をしているが、先ほどの委員の御意見にあった、縮充社会の実現という視点について、そもそも人材の確保が難しくなる中、滞りなく行政サービスが提供できる体制を維持するために、少ない職員数でもできるようにしていかなければならないという、そういう視点がどうしても出てきてしまうため、このような表現となっている。ウェルビーイングとのバランスも考えながら、表現については、今後よく検討していきたい。
会	長	意見：計画の中で、国からの引用で、2040年には今の半分の職員数となるような話が出ているのは、何か想像ができないところ。そうすると、効率を上げようと思ったら、規模の経済を働かせないといけないということで、行政で行っている仕事を民間企業が一括で行うということや情報化・外部化もますます進んでくると思う。そうすると、コアな行政職員が行う仕事は何なのか考える必要がある。直近5年では、そこまで考える必要はないかもしれないが、考えなければならぬ時代が来ることが、まだ実感として湧かないという気持ちがある。
委	員	意見：システムの標準化や共通化の話もそうだが、行政や小規模な企業がメンタルロックされて、他の大企業に依存するような形になってしまい、現在は、小規模な企業の提案型も受け入れようという動きになってきている。企業の経営と行政のジェネラルさをどのように折り合いをつけるのかということで、高齢福祉子育てや女性の活躍推進など、単純に指標で評価できないウェルビーイングの政策があつて、そうした部分を

		行政職員が判断して推進していくと良いと思う。
事 務 局		質問：現在、デジタル推進課や人事課との計画とも連携し検討しているのは、バックヤード改革をフロントヤード改革に繋げていくもので、人からデジタルへの転換を図り、人でしかできない仕事に注力することを目指していくが、例えば、現在の窓口で職員が対応しているところがデジタルに置き換わることは、利用者に受け入れられるものか気になるところ。
会 長		意見：様々な手続きがデジタル化される中で、例えば、電話や相談、銀行の手続き等オートマチックな体制となっている中で、逆に、人が出て来て対応し解決してくれることは、とても新鮮に思える。電話の自動音声ガイダンスでも、この場合には何番のボタンを押して下さいというように、行き着くまでに分岐点がたくさんあって、苛立ちを感じることもある。逆に、担当者が電話に出てくれて、「どんな御用件でしょうか」と話しかけてくれると、とても安心する。対応する人も、標準化できないような細かいことに対するサービスを提供することで、仕事のやりがいや生きがいなどウェルビーイングに繋がると思う。標準化し大規模な組織で効率化・自動化していく動きの中で、その人だけのサービスを提供するようなことを同時並行的に行うことは、とても面白いと思う。現場の理想とは、その人のための個別サービスをしっかりと展開できることにあるような気がする。かつて、スウェーデンに視察に訪れ、市役所にインタビューをしたが、職員が非常に親切なのが印象的だった。そのような対応が何故出来るのか考えると、職員に時間的な余裕があるからだろうと思った。究極に効率をあげていくという考え方の逆があって、時間に余裕のある職員が個別に対応していくということも含めて、行政サービスが良い方向へ展開することを期待したい。
委 員		意見：G o o g l eが、G o o g l eアシスタントというAIを使用し、電話で人と同様にコミュニケーションすることをトライしている。例えば、美容室に電話で予約すると、美容室では、相手がAIだと気づかず、人間同士のコミュニケーションとして問題なく予約が取れるというようなデモンストレーションも行われている。おそらくこれからは、マイナンバーカードを活用し、申請しなくても、その人のプロフィールから必要なサービスを予見し、手続きが必要となる状況の際には、自動的に案内されるものとなるように思う。また、AIの活用は、学生も活用して論文等を作成するが、検索機能が上がることで、クオリティが上がっているのを感じる。人が不要というわけではなく、こうした活用を通じて、オリジナリティを重ねてより良いものを創出していくことができると思

		う。これから行政職員に求められるものは、忙しく新たな問題にチャレンジしていくことで、過去にルーチン化されたものは全て自動化され、個々の人のニーズに合わせてフィットさせていくような仕事は、機械が行うような構造になると思う。
委 員	員	意見：会計の世界でも、これまで会計士が監査法人で行ってきた、記録・報告・連絡は、AIが行うようになってきている。そうすると、クライアントとのコミュニケーションや監査法人への貢献意識や責任感、後進の育成など、相手先にパートナーとして評価されてきた部分に注力でき、本来のプロフェッショナル業務に戻れると言われている。それが進むと、アイデンティティを変えていく必要があり、アイデンティティが変わると言われている。こうしたアイデンティティは、ウェルビーイングに関わるものだと思う。市役所職員のアイデンティティも少し変わっていくのではないかと思う。
会 長	長	意見：そうした変化にあつという間に慣れてしまい、逆に今まで以上に忙しくなることもあると思う。必ず新しい技術を使えば楽になる、本来の豊かさがもたらされるはずだと言われてきた中で、少なくとも、数十年間そうはなっていないように思う。
委 員	員	意見：ある書籍で、数十年前と比べて作業効率が20倍になっているというが、そうすると19人のうち1人だけ働いて、残り19人は休むことができるような社会になるはずだが、そうはなっておらず、残り19人全員が20倍の仕事をやらなければならない状況ではないかと思う。
事 務 局	局	答：今回の御意見も踏まえながら、次回会議では、次期計画の内容について説明させていただくので、御審議いただきたい。
委 員	員	意見：資料3「計画のポイント」の(3)や(4)に書かれている、PDCAサイクルのスピード化と柔軟に変化・対応した計画としていくことは、とても特徴的で先進的な内容だと思う。ここで意味していることは、行政は1度目標を掲げると変えられない、無謬性があつて初めから間違えてはいけないという側面が強いと思うが、変えていくことを前提として、失敗を恐れずにどんどんチャレンジしていくことができるというもので、この点が、改革の方針や背景として流れていると良いと思う。職員の主体性の喚起にも繋がってくると思う。さらに、現在の取組で一番の弱点として協働の部分があると思うが、新しい主体との協働もやはりチャレンジなことだと思うため、そうしたチャレンジの気持ちが高まってくると、協働という新しい展開にも繋がりがやすいと思う。そうした

		要素を入れると良いと思う。
委	員	意見：A I が行政内部に入ること、これまで市役所において女性職員の昇進が難しい状況もあったかもしれないが、そうした女性の働き方、職員づくりという側面でもインパクトがあると思う。
事	務	局
		答：人事課において職員づくり基本方針を策定中で、そこでは女性の活躍推進についても含めた計画となっているため、今後、行政サービス改革とのバランスを考えながら進めていきたい。
会	長	意見：今の御意見は、効率効果のための改善という側面と、ウェルビーイングのための改革という2つの側面があって、女性の活躍推進も含めて、ウェルビーイングの改革があるのだと思う。その改革が抜けていると、効率改善を追求するだけでできがらないし、余裕もなくなると思う。別にゴールを明確にすることが必要だと思う。
委	員	意見：女性の育児休業だけでなく、男性の育児休業の取得も促進していくことがチャレンジにもなると思う。A I で積極的に効率化して仕事を頑張り、時間を確保していくということも大事だと思う。
事	務	局
		答：新しいはだの行政サービス改革基本方針では、御意見いただいた要素を含め、外部評価をしっかりと進めていく必要があると考えている。
委	員	意見：協働は20年以上前から言われていることだが、行政経験も踏まえて考えると、便利になるところと、仕事が増えて上手く溶けないところがどうしても生じるもので、これは20年以上経っても変わらないと思う。本当は新しい仕組みが出来て、時間の余力が生まれるはずがそうならない状況があって、官民ともに本当に人手が減ってくるこれまでと違うフェーズがある中で、どのように対応していくのか、とても大きな課題だと感じた。
委	員	意見：本日の会議は、今度の進行についての確認事項だろうと感じていたが、その中で、様々な発言や言葉の広がりがあって、こうした議論があった後で、改めて新しい計画を読むと、イメージが変わった部分もある。それは、これからチャレンジをしていこうという、将来を描く部分が大事であり、それを計画に分かりやすく表現することが大事であると感じた。
会	長	意見：メッセージ性があるということだと思う。

委員	意見：仕事の改革という部分で、会長がおっしゃったように、人が出てくると安心するということがあり、まさに母がそれに当てはまる。携帯での設定や操作を敬遠し、人に頼ることがある。こうしたデジタルサービスを利用する前から敬遠する方には、今後、どのように効率的にサービスを提供していくのか、運用が気になるところ。
16：13～	◆議事(3) その他 － 質疑等なし － ◆事務局からの連絡事項 ・ 次回の会議日程及び審議内容について御連絡 ・ 秦野盆地湧水群選抜総選挙（令和7年6月30日まで）投票用紙等を配付 ・ 第39回全国水環境保全市町村連絡協議会全国大会（名水サミット in はだの）（令和7年11月8日開催）についてチラシを配布し案内
～16：16	◆閉会