

## 「新はだの行革推進プラン」総括評価案骨子

(平成28年8月23日 行政経営課作成)

## 1 改革の達成状況に対する評価・意見について

## (1) 総合的な評価・意見について

## ア 累積実績効果額（見込み）

目標額のうち、一般会計は目標額を大幅に上回った。特別会計等は目標額を若干下回る結果となった。【資料1】

(ア) 一般会計 目標額：40億円／実績効果額：54億9,543万7千円

(イ) 特別会計等 目標額：34億4,920万8千円／

実績効果額 33億4,868千4千円

## 【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P1)

「新はだの行革推進プラン」(以下「プラン」という。)は、将来にわたる持続可能な行政経営と良質なサービスの提供を目指す行政改革の指針であり、86の改革項目を掲げている。

このプランによる改革効果額は、総合計画を推進するための重要な財源となることから、全庁を挙げて着実に実行すべきものである。

-----  
【評価意見（事務局案）】

目標額を大幅に上回る効果額を上げたことから、プランの目的は達成されたものと評価できる。

## イ 一般会計における取組結果

### 【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P24)

一般会計については、「職員数の適正化」、「業務の民間委託化」、「市税の徴収率の向上」等を中心に目標額を大きく上回る効果額を達成している。ただし、「受益者負担の適正化」、「施設の統廃合」については、目標額を大きく下回っており、課題が残る。これらは利害関係者の合意形成が必要とされ、改革実現までに時間を要するが、効果額達成を確実にするため、課題把握を的確に行い、当初の計画を実現すること。

### 【評価意見（事務局案）】

一般会計については、「財産の有効活用」、「未収金対策の強化」、「業務委託の推進」等の改革を中心に目標額を大きく上回る効果額を達成している。

ただし、「受益者負担の適正化」、「外郭団体等の見直し」及び「福祉サービス等の見直し」については、市民への周知不足、理解不足等や、効果額の算定が現実離れしているといった理由から、目標額を大きく下回っているため、改革の修正が必要なものについては、適宜見直しを行いながら改革を進めるべきであった。

### 目標額を下回った改革項目の主な理由

#### [受益者負担の適正化]

- ・ 幼稚園保育料・入園料の適正化…新制度の施行により当初計画から実施が遅れ、未実施となったため（平成29年4月から実施）
- ・ スポーツ施設使用料の適正化…「公共施設の利用者負担の適正化に関する方針」に係る市民への周知不足、理解不足等により、未実施となったため
- ・ スポーツ広場の有料化…利用料徴収の課題が解決に至らず、未実施となったため（基金の創設やチップ塔等の設置に向けた取り組みを進めている。）
- ・ 文化会館使用料の適正化…「公共施設の利用者負担の適正化に関する方針」に係る市民への周知不足、理解不足等により、未実施となったため
- ・ 公民館自主事業の参加者負担の見直し…計画当初より1年間遅れたこと及び計画当初の目標を高く設定したため（目標達成率29%）

[外郭団体等の見直し]

- ・ 秦野市文化会館事業協会…計画当初の効果額算定誤りのため（目標達成率 15%）
- ・ 秦野市観光協会…補助金交付基準の見直しや、政策的要因により、当初計画から状況に変更が生じたため

[福祉サービス等の見直し]

- ・ 重度障害者医療費助成事業の見直し…精神障害者の対象化、所得制限対象者の減少等によるもの

## ウ 特別会計等における取組結果

### 【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P24)

特別会計等については、「国民健康保険税の徴収率の向上」等の改革を中心に目標額を上回る効果額を達成している。ただし、上下水道に係る改革は、進捗が図られているものの効果額は未達成であるため、引き続きその達成に努めること。

### 【評価意見（事務局案）】

特別会計等については、「国民健康保険税の徴収率の向上」等の改革は目標額を上回る効果額を達成している。ただし、全体の目標効果額の約6割を占める「水道料金の適正化」について、改革は達成されたものの、節水機器の普及、環境意識の高まり、企業の節水対策等により、給水収益が伸びず、目標額を達成できなかったことから、全体としては実績額がわずかに目標額を下回った。

### 目標額を下回った改革項目の主な理由

[民間委託等の推進]

- ・ 上下水道料金業務の包括的な民間委託化…改革は実行されたが、節水機器の普及等により、見込みよりも給水収益が下回ったため

[財産の有効活用]

- ・ 下水道施設への有料広告の掲載…国の承認手続き等の問題により未実施となったため

[受益者負担の適正化]

- ・水道料金の適正化…改革は実行されたが、節水機器の普及等により見込みよりも給水収益が下回ったため
- ・公共下水道接続の促進…計画当初の目標を高く設定したため（目標達成率 56%）

[特別会計の改革]

- ・国民健康保険レセプト点検の強化…計画当初の目標を高く設定したため（目標達成率 80%）

[歳出の削減]

- ・消防車両の更新年限の見直し…物価高騰のため

## エ 公共施設再配置推進計画に係る取組結果

### 【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P24)

公共施設再配置計画については、「施設使用料等の見直し」、「施設統合による市有地の売却」等が進んでおらず効果額として表れていないため、目標額を大幅に下回っている。これは、一般会計の場合と同様、利害関係者の合意形成を必要とする等の理由からの進捗の遅れとみられるが、主管課の推進体制の更なる強化により、効果額の達成を目指すこと。

### 【評価意見（事務局案）】

公共施設再配置計画については、「指定管理者制度の導入」等が未実施の状況にある。

これは、使用料の改定が計画どおり進まなかったことにより、コスト・サービスの比較検証ができなかったことなどの理由から未実施となったものであるが、今後の、使用料の改定を踏まえ、個々の施設の特性、果たすべき役割を明確にしたうえで、最適な管理運営形態を選択する必要がある。

※ 公共施設再配置計画においては、別途主管課で進行管理を行っており、効果額の計算が本プランと異なるため、効果額に対する評価は行わず、内部評価に対する意見として、進捗を評価するものとする。

公共施設再配置推進計画に係る内部評価（17項目）

No.	改革項目	内部評価
1	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	一部実施(継承)
2	保健福祉センター内への郵便局誘致	全部実施
3	児童館の機能移転・地域への譲渡	一部実施(継承)
4	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施(継承)
5	自治会館の開放型への誘導	未実施(継承)
6	弘法の里湯の利用者増加策の推進	全部実施
7	はだのこども館による機能補完	一部実施(見送り)
8	曾屋ふれあい会館の廃止	全部実施
9	公共施設の管理運営内容の見直し	一部実施(見送り)
10	指定管理者制度の推進 文化会館	未実施(継承)
11	〃 表丹沢野外活動センター	未実施(見送り)
12	〃 スポーツ施設(総合体育館、おおね公園)	未実施(継承)
13	弘法の里湯	未実施(継承)
14	公民連携による幼稚園サービスの充実	一部実施(継承)
15	低・未利用地の有効活用	一部実施(継承)
16	施設使用料等の算定基準の見直し	一部実施(継承)
17	公立幼稚園・保育園のこども園化	一部実施(継承)

## オ 取組状況

(ア) 最終の内部評価（案）の状況 全 86 項目【資料 2】

評価区分	項目数
全部実施	50
一部実施（継承）	17
一部実施（見送り）	7
未実施（継承）	8
未実施（見送り）	4

※第 3 次プランへの掲載を「継承」としたもの…26 項目

第 3 次プランへの掲載を「見送り」としたもの…11 項目

(イ) 中間総括（平成 26 年 6 月 1 日）の時点で「一部実施」・「実施準備中」から「全部実施」となった改革項目（15 項目）

No.	改革項目	中間総括時実施状況
1	弘法の里湯の利用者増加策の推進	B（一部実施）
2	曾屋ふれあい会館の廃止	C（実施準備中）
3	下水道部と水道局の組織統合	C（実施準備中）
4	指定管理者制度導入基本方針の見直し	C（実施準備中）
5	自動車運転業務の民間委託等の推進	B（一部実施）
6	ごみ収集業務の民間委託等の推進	B（一部実施）
7	徴収率の向上（市税）	B（一部実施）
8	徴収率の向上（国民健康保険税）	B（一部実施）
9	未収金徴収の一元化（税外）	B（一部実施）
10	一般職給与の見直し	B（一部実施）
11	下水道事業特別会計繰出金の削減	B（一部実施）
12	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	B（一部実施）
13	国民健康保険レセプト点検の強化	B（一部実施）
14	職員福利厚生団体のあり方を見直し	B（一部実施）
15	窓口サービスの充実	B（一部実施）

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P24)**

今回の評価において、「観光地の公衆トイレ等へのチップ塔設置」の1項目が「改革終了（継続監視）」となるとともに、一般会計における累積効果額は、目標額を上回っていることから、行革推進の取組みは一定の成果を上げている。

一方、前回の評価と同様、今後の進め方に関して「進行強化」とした項目が多くあげられた。その中には、課題を抱えつつも改革実現に向けて漸進しているものも存在するが、多くの項目において阻害要因となっている問題課題の的確な把握が必要であったり、改めて改革内容の見直しが求められるものなど、確実な改革推進に向けた更なる取組みが必要である。

この行革プランも4年目を迎え、改革項目に関わる主管課には、内部評価、外部評価で指摘された改革の方向性や改革の方法・手順等を踏まえ、問題解決に向け主体的姿勢を一層強化し、改革の実現を目指すことを強く求めたい。

-----  
**【評価意見（事務局案）】**

平成26年の中間総括の時点から、「曾屋ふれあい会館の廃止」など15項目が「全部実施」となった。一方で、さまざまな要因から、一部実施や未実施で、第3次行革推進プラン実行計画への継承が見送りとなった改革項目は「幼稚園・保育園・こども園の所管部署の一元化」など11項目あり、課題の的確な把握とともに、当初想定されていなかった要因で改革が困難となった場合などは、改革内容を柔軟に見直すなどの対応も必要である。

【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P24)

86項目の実施状況は、「全部実施」と「一部実施」を合わせて63項目(73.3%)となっており、概ね順調に着手されている。ただし、外部評価による今後の進め方の判定は、86項目のうち、「進行強化」が27項目(31.4%)、「改革内容見直し」が1項目(1.2%)で、これらの合計は全体の約3分の1を占める。そのため、内部評価、外部評価の指摘を踏まえ、改革の着実な実施を図ること。

-----  
【評価意見(事務局案)】

86項目の実施状況は、「全部実施」と「一部実施」を合わせて74項目(86.0%)となっており、おおむね順調に実施された。第3次はだの行革推進プラン実行計画へ継承された改革項目は26項目あり、本プランの計画期間における課題の把握、対応等に努め、改革の着実な実施を図ること。

(2) 個別改革項目に対する評価・意見について

ア 効果額を達成できなかった項目(一般会計)

No.	改革項目	目標額	実績額	達成状況
1	なでしこ会館(貸館部分)の廃止	29,812	20,969	70%
2	職員数の適正化	350,249	280,620	80%
3	ごみ収集業務の民間委託等の推進	71,549	43,098	60%
4	地域活動センターひまわりの民営化	40,000	37,658	94%
5	スポーツ施設への有料広告の掲載	2,280	0	0%
6	幼稚園保育料・入園料の適正化	115,704	0	0%
7	スポーツ施設使用料の適正化	68,000	2,888	4%
8	スポーツ広場の有料化	8,080	0	0%
9	文化会館使用料の適正化	4,400	0	0%
10	公民館自主事業の参加者負担の見直し	6,890	2,031	29%
11	一般職給与の見直し	489,650	444,299	91%
12	重度障害者医療費助成事業の見直し	241,186	146,097	61%
13	在宅重度障害者等福祉タクシー等助成事業の見直し	43,112	42,781	99%
14	敬老事業(敬老祝金)の見直し	56,125	53,076	95%
15	秦野市文化会館事業協会	25,000	3,812	15%



No.	改革項目	目標額	実績額	達成状況
16	(社)秦野市観光協会	5,400	△ 1,304	△24%
17	職員福利厚生団体のあり方の見直し	27,660	25,894	94%
18	大地震発生時の通信方法の見直し	7,485	6,635	89%

イ 効果額を達成できなかった項目（特別会計等）

No.	改革項目	目標額	実績額	達成状況
1	上下水道料金業務の包括的な民間委託化	540,433	481,040	89%
2	下水道施設への有料広告の掲載	328	50	15%
3	水道料金の適正化	1,990,566	1,846,156	93%
4	公共下水道接続の促進	62,795	35,255	56%
5	国民健康保険レセプト点検の強化	547,364	436,954	80%
6	消防車両の更新年限の見直し	49,000	48,045	98%

ウ 継承（一部実施・未実施）とした項目（26項目）

No.	改革項目	内部評価
1	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	一部実施
2	児童館の機能移転・地域への譲渡	一部実施
3	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施
4	自治会館の開放型への誘導	未実施
5	職員数の適正化	一部実施
6	人事評価制度の見直し	一部実施
7	I C T（情報通信技術）の活用	一部実施
8	統合型G I Sの活用推進	一部実施
9	指定管理者制度の推進 文化会館	未実施
10	〃 スポーツ施設（総合体育館、おおね公園）	未実施
11	〃 弘法の里湯	未実施
12	公民連携による幼稚園サービスの充実	一部実施
13	市有地活用方針の策定	一部実施
14	低・未利用地の有効活用	一部実施
15	公共施設への自動販売機設置に係る競争入札の導入	一部実施

No.	改革項目	内部評価
16	スポーツ施設への有料広告の掲載	未実施
17	幼稚園保育料・入園料の適正化	一部実施
18	スポーツ施設使用料の適正化	一部実施
19	スポーツ広場の有料化	未実施
20	文化会館使用料の適正化	未実施
21	施設使用料等の算定基準の見直し	一部実施
22	公共下水道接続の促進	一部実施
23	外郭団体等の見直し 秦野市文化会館事業協会	一部実施
24	補助金・交付金の削減	一部実施
25	施設予約システムの充実	未実施
26	公立幼稚園・保育園のこども園化	一部実施

#### エ 見送り（一部実施・未実施）とした項目（11項目）

No.	改革項目	内部評価
1	放置自転車保管場所の適正配置	一部実施
2	はだのこども館による機能補完	一部実施
3	公共施設建替・修繕基金の設置	未実施
4	公共施設の管理運営内容の見直し	一部実施
5	幼稚園・保育園・こども園の所管部署の一元化	未実施
6	小学校長と幼稚園長の併任の拡大	一部実施
7	指定管理者制度の推進 表丹沢野外活動センター	未実施
8	口座振替の加入促進（市税及び国民健康保険税）	一部実施
9	下水道施設への有料広告の掲載	一部実施
10	外郭団体等の見直し （社）秦野市観光協会	一部実施
11	提案型協働事業の創設	未実施

### 【第1回行財政調査会 委員意見等】

- ・計画どおり改革が実施されていても、目標効果額の達成率が低い状況にあるということは構造的な問題という感じがする。抜本的にテコ入れする必要がある。(委員意見)
  - ・市民に痛みを伴う改革はすぐに効果は表れにくい。着手しても効果発現には時間がかかる。これまでは進めやすい改革は確実に実行し、効果が上がってきたことが見える。(委員意見)
  - ・改革を実施したが効果が伴わなかった項目が一番大きな問題となる。従来  
の課題がずっと言われ続けている中で改善されないのは当たり前である  
ため、もっと本質的な問題、構造的な問題があるはずだというところの施  
策別の構造的な問題をあぶりだすという意味で、評価軸で棚卸しをしてい  
くと、次の展開が見えてくる。(委員意見)
- .....
- ・計画期間内での実施には至っていないものの、計画期間終了後、改革に着  
手している項目が複数あることから、第3次はだの行革推進プラン実行計  
画へ継承していない項目については、計画期間終了後もその取組みによる  
効果を検証していく必要がある。(事務局案)

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P25)**

改革に対する職員の意識改革について

主管課によっては、毎年、改革が進まないことの理由として同様の説明を行うなど、問題解決に向けた取組み不足が感じられることもあり、行財政改革に対する姿勢の停滞や硬直化がみられる。

特に、従来 of 事業を行ってれば問題はないとする姿勢も散見され、先駆的に問題解決に取り組もうとする意欲が足りない。また、複数の課が主管課となっている項目については、各主管課の責任や関係課との協力姿勢が希薄に感じられる。

したがって、主管課においては、改革の意義を再度確認し、主体的かつ先駆的に現状を改革するといった姿勢を強め、更に地方自治を担う主体として、秦野市職員一人ひとりが自覚を持つこと。

-----  
**【第1回行財政調査会 委員意見等】**

- ・市の現状・課題、政策、市民への影響などを、難しくではなくて生活に即して問題提起をできる能力、やり取りができる能力が職員に必要である。  
(委員意見)
- ・市民と上手に話し合えるコミュニケーション能力を養っていくことは、情報や課題、解決策を共有するという点において重要になってくる。(委員意見)
- ・改革を進めるうえで、これまでは市民と相談しながら進めていけたが、これからは市民一人ひとりが責任をもってどうするのかという議論をする必要があるため、職員は市民に伝え考えてもらいながら、自分たちの問題だと気付いてもらえるよう努力と工夫をしていかなければいけない。(委員意見)

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P25)**

改革効果・阻害要因の検証について

進行管理シートには、改革内容とともに、その効果額や進捗状況等が記載されている。それらは当初設定した改革内容が計画どおり進捗し、想定した効果が上がったどうかについて、検証可能な内容となっていなければならない。

計画どおり進捗していない場合、その阻害要因は何かを分析し、進行管理シートに明らかにし、また阻害要因が明らかになった場合は、庁内で課題を共有する必要がある。こうした取組みにより、主管課だけでは対応策が見出せない課題について、他部門からの助言で進展を図ることも必要である。

なお、費用対効果を検証するため、改革に要する人件費等も含めた行政のフルコストと効果額の未達成要因を明らかにし、進行管理シートへ記載すること。

-----  
**【第1回行財政調査会 委員意見等】**

- ・目標に対してどういう施策で取り組んでいくのか、どういうスペックでやっていくのかという工程管理が大事になる。(委員意見)
  
- ・一般会計、特に歳入で当初の見込みより実績では倍の効果があがったという結果や、重点ポイント別の効果額達成率の結果から、進めやすい改革から進め、効果が出たという印象を受ける。今後は目標効果額をどのように設定するかが大きな課題になる。(委員意見)
  
- ・進行管理は、毎年度、同じようなことの繰り返しというイメージがある。積み重ねを続けていくことと同時に切り込んでいくことも必要である。(委員意見)
  
- .....
- ・改革主管課において改革内容の見直しという判断がほとんどなされていない現状がある。毎年度、社会情勢の変化に合わせた、見直しを含めた進行管理を行っていく必要がある。(事務局案)

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P26)**

改革内容の見直しについて

プランの計画期間は5か年であるが、各改革項目については、5か年をかけてじっくり取り組めばよいというものではない。社会状況の変化は急速であるため、可能な限り早期に対応し、改革が実現されることが望ましい。

こうした点から考えると、改革の進捗が鈍化し、前年度から大きな変化が見られない事業に対しては、計画期間中であっても事業そのものの抜本的な見直しを図る必要がある。

特に、取組みの開始から事業効果が生まれるまでの時間が長期化し、投入する事業費、人件費が過大になる場合には、費用対効果の再検証を行い、見直しの根拠を明確に示した上で、効果額目標を見直すこと。

また、見直しの精度向上を図るため、主管課だけに任せるのではなく、全庁的な立場からの内部評価と外部評価で提示された意見やアイデアを積極的に導入し、その活用を図ること。

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P27)**

取り組むべき改革内容について

**ア 市民への説明責任の強化と協働の推進**

今後の行革推進に当たっては、改革の必要性、財政面での効果、実績の明示など、市民にわかりやすく説明すること。

特に市民理解のための説明と情報提供をきめ細かく行い、地域社会が抱える課題に対し、例えば、子育てや高齢者、更には障がい者への支援強化、あるいは災害時での安全社会（相互支援体制）の構築等、市民の参加意識を高め、市民協働を推進することが重要である。

なお、こうした協働推進に向け、市民と行政が相互連携を強めるための意識改革、人材育成、組織体制づくりが求められる。そのための財政支援のあり方を含め、これからの地域自治における重点目標とすること。

-----  
**【第1回行財政調査会 委員意見等】**

・市民との情報共有という視点が大事である。財源は市民が出しているため、限られた資源の中で、何が重要で、もし政策を推進するのであれば、どのように効果的に実施してほしいのか、どこを削減したら良いのか、今までの市民集会みたいなものではなくて、その課題や改革の可能性を市民と情報共有して一緒に地域を作っていける、話し合いや情報共有できるような仕掛けが必要である。(委員意見)

・行革を進める時には、行政の代わりとなる担い手育成が重要である。担い手育成の政策を本気になって考えてもよい。

一定のコストは当然かかるが、市民自らがやることによって、より現場に密着したニーズに近いものに到達できる。(委員意見)

.....  
・市民と行政の相互理解のもと改革を進めていく必要があるため、改革推進に当たっては、分かりやすい表現に努め、積極的に公表していく必要がある。(事務局案)

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P28)**

取り組むべき改革内容について

イ 人口減少対策

全国的に人口減少社会を迎える中、政府においては「地方創生」と称して人口減少対策に力を入れつつあり、予算措置、規制緩和などが見込まれている。

これは秦野市においても例外ではなく、今後の行革推進に当たっては、政府の政策動向を睨みつつも、将来を見据えた人口減少対策に先駆的に取り組むこと。

-----  
**【第1回行財政調査会 委員意見等】**

- ・これまで財政的には増分の配分をやってきた。これは、市民の要求を増分の中にどう押さえ込むかの調整であった。人口減少期を迎えると減分の配分を本気でやらないといけない時代に入ってきた。(委員意見)

.....

- ・人口減少社会の取組みについては、総合計画後期基本計画において、まち・ひと・しごと創生法に基づく、地方版総合戦略を策定し、今後目指すべき将来の方向と人口の将来展望を定めていることから、一体で改革の着実な推進を図る必要がある。(事務局案)



**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P28)**

取り組むべき改革内容について

ウ 公共施設再配置計画の推進

公共施設再配置計画は、秦野市の行政改革の柱の中軸であり、秦野市の取組みは全国の自治体等からも非常に注目されている。しかしこの再配置計画は、一朝一夕には進まないため、これまでの成果を踏まえ、引き続き市民等との対話を重ね、先進自治体として、その時々課題に取り組むこと。

この場合、再配置計画の継続的な推進に当たっては、職員一人ひとりがその理念を十分認識し、実行に向け、主管課の取組姿勢はもとより再配置計画主管部局との連携を強化し、更には市長の強力なリーダーシップにより、組織の総力と職員力を挙げて取り組むこと。

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P28)**

取り組むべき改革内容について

エ 業務委託の推進

従来から取り組んでいる業務委託の推進については、ごみ収集、給食調理業務等において、効果がみられる。

今後も計画的に民間委託を推進し、受託業者の業務遂行状況等の評価を的確に実施し、より一層のサービス向上を図ること。

また、これまで常勤一般職職員が担ってきた業務については、包括委託化等、委託範囲の拡大も含め新たな委託化の検討を進めること。

なお、推進に当たっては、常に対象業務を精査し、庁内の政策方針や行政が担うべき業務機能との乖離が生じないように十分留意すること。

-----  
**【補足説明】**

- ・平成26年9月から開始した可燃ごみ収集運搬委託業務において、設計額に対する落札率が99.9%であったこと、収集コースを拡大しサービスを充実させたことなどにより、平成26・27年度はマイナス効果に転じている。

**【平成26年10月 中間総括 抜粋】(P29)**

取り組むべき改革内容について

オ 給付型サービスの見直し

今後の行革推進に当たっては、公共施設再配置計画といったハードウェア面での改革に加え、ソフトウェア面の改革も一層の推進が必要である。具体的な方策の一つとして、給付型サービスの見直しが挙げられる。

特に、市の各種補助金等（助成金・奨励金を含む。）については、その目的や波及効果を精査し、支援の適正化の視点から、改革に取り組むこと。

## 2 第3次行革推進プラン実行計画の推進に向けて

- (1) 総合的な意見について
- (2) 新行革推進プランの進行管理を総括して、改めるべき点について
- (3) 継承した個別改革項目に対する評価・意見について

**【平成28年2月17日付け、第3次はだの行革推進プラン（仮称）実行計画（案）（総合計画後期基本計画「第5 行財政改革の推進」を含む。）に係る秦野市行財政調査会の答申を掲載】**

当調査会において、第3次はだの行革推進プラン（仮称）実行計画（案）（総合計画後期基本計画「第5 行財政改革の推進」を含む。）について慎重に審議を重ねた結果、本実行計画（案）は、今後5年間において秦野市が目指すべき行財政改革の基本方針と具体的な改革内容を体系化し、取り組むべき行財政改革の指針を明確にしており、実行計画として適切かつ妥当であると判断します。

なお、調査会の審議の過程で提起された意見（行財政改革を進めるに当たっての配慮事項）を以下のとおりまとめましたので、今後の行財政改革の推進に当たっては、特段の配慮を講じていただくことを要望します。

- 1 行財政改革の推進は、総合計画後期基本計画において重要施策の一つとして位置付けられており、掲げている施策の実現は、行財政改革の効果額を前提としているため、一体で改革の着実な推進を図る必要があります。

このことから、その実行性と市民サービスの向上に留意し、特に実行過程において市民との課題共有を図り、市民と行政との相互の理解、協力の下、協働の精神で行財政改革を推進されたい。

特に、本実行計画（案）の視点「[高める]質的改革への取組み」に関わる事業については、市民サービスの向上を目的とするため、市民への説明と理解を得るための適切な対応を図られたい。

- 2 全国的に少子高齢社会が進展している中、本市においても、急激な社会変化や経済状況変化に対応し、市民生活の安定に向け行政課題の解決を迅速かつ的確に行うことが求められます。

この場合、前述したように、行政課題を地域住民と共有し、地域の力（これを市民力又は住民力と呼ぶ。）を最大限に活かし、課題解決に取り組まされたい。

3 行財政改革の5つの視点として、「[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」が定められています。

こうした5つの視点で行財政改革を推進するには、担当職員や関係職員の改革意識が極めて重要であり、より一層の意識強化が必要です。

そのため、全職員が担当業務において5つの視点を常に念頭に置き、既成概念に囚われない発想で先進的な改革に挑戦し、政策能力や協働意識を併せ持つ人材となるべく、自己のさらなる成長に努められたい。

4 公共施設再配置計画は、全国的に見て先進的取り組みとして高く評価されており、また本市の行財政改革の重要な柱となっています。

今後の行財政改革の成否は、この公共施設再配置の動向が大きく影響するものと考えられるため、市民協働により市民との対話を前提にしつつ、市長の強力なリーダーシップの下、全職員が問題意識を共有し、再配置計画の実現に向け全庁を挙げ協力して取り組まれたい。

5 行財政改革の進行管理に関しては、これまで以上に的確な進捗状況の把握とその検証、さらには結果の公表に努められたい。

この場合、市民理解を深めるため、市民へのわかりやすい説明と時機を捉えた情報提供が必要です。これにより、行財政改革の成果と課題を地域社会全体で共有することが可能となります。

また、前計画から継承され、進捗が極めて遅れている事業については、早期の改革実現に向け、その原因究明を徹底して行うとともに、情勢に応じた軌道修正も検討する必要があります。そのため、改革期間を具体的に決め、その期間内での実現を図られたい。

### 3 今後の秦野市の行財政運営に関する提言について

- (1) 人口減少社会に向けた取り組みについて
- (2) 行革の目的の質的变化について～「金」から「人」へ
- (3) 扶助費の在り方について
- (4) 増分の配分から減分（痛み）の配分へ
- (5) 市民との行政課題の共有

#### 【評価意見（事務局案）】

これまでの行財政改革の目的は、バブル経済崩壊その他数々の不況の波や長期化するデフレ経済に伴う税収減・債務の増に対応することにあつた。

しかし、これからは、人口減少・少子高齢化という未曾有の社会構造変化を克服することを目的とした行財政改革を推進する必要がある。

そのためには、従来までの歳出削減を主眼とした手法だけではなく、「税制を含めた歳入の在り方」、「削減ありきではなく、事業の質や量にも着目した事業の在り方」、「金だけではなく、地域を支える人材の育成」について相互に関連付けをさせた上で、相乗効果を生み出すという手法を用いるなど、行財政改革自体の質的变化が求められている。

いわば、「金」から「人」へ、削減には限りある「金」から多くの可能性を持つ「人」の活用へ主眼を移した行財政改革が求められているといえる。

その一方で、現状の対応として、雪だるま式に膨張する社会保障費（扶助費）への対応は喫緊の課題であり、待ったなしの状況でもある。

この難題への対応には、対症療法的な対応とともに、根本的な対応についても準備をしていかなければならない。

対症療法的な対応とは、従来の歳出削減をメインとしたものであり、増分の配分から減分（痛み）の配分への転換について、市民の理解を得ながら進めていく必要がある。

一方で根本的な対応として、「負担」と「給付」の在り方について、国民的な議論が必要である。現状の人口増を前提とした社会保障制度では、支える側（生産年齢人口）の負担がますます重くなり、支える側の理解も得られず、支えられる側（高齢者等）の理解も得られず、社会の閉塞感はますます大きなものとなることは明白である。

これからの人口減少・少子高齢化という社会を迎えるに当たり、支えるべき人・支えられるべき人とは誰か、その「負担」と「給付」はいかに在るべきか、地方自治体としては市民との行政課題の共有を着実に進めていく必要がある。

まずは市職員が、人口減少・少子高齢化に向かって何をすべきかを意識し、一丸となって、この社会構造の変化に立ち向かっていく必要がある。

今後も、行財政改革の目的・手段・効果について、市職員の目的意識の徹底を図り、市民との課題共有を進め、この難局を乗り切っていくよう努められたい。