

令和元年度第2回行革推進専門部会 会議概要

1	開催日時	令和元年11月29日(金) 午後4時00分から5時57分まで	
2	開催場所	秦野市役所本庁舎3階 講堂	
3	出席者	委員	齊藤部会長、茅野委員、石塚委員、佐々木委員、大屋委員、西尾委員
		事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理、同課担当
4	議題	第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30年度進行状況に対する評価について	
5	配付資料	次第 資料1-1 第3次はだの行革推進プラン実行計画 平成30年度取組状況及び自己評価・内部評価 資料1-2 第3次はだの行革推進プラン実行計画 進行管理シート 資料1-2 参考資料 進行管理シート等の修正について 参考資料 次期はだの行革推進プラン実行計画の策定スケジュールについて	

6 会議概要（要点筆記）

【事務局】 皆様そろいましたので、第2回行財政調査会行革推進専門部会を開催いたします。本日はお忙しいところ御出席いただき、ありがとうございます。会議に入る前に、資料の確認をさせていただきます。

—資料の確認—

本日は全員出席となっておりますので、その旨、御了解いただきたいと思います。それでは、部会長から御挨拶をいただき、秦野市行財政調査会規則第6条第1項の規定によって部会長が議長となりますので、進行をお任せしたいと思います。引き続き、進行をよろしく願いいたします。

【部会長】 それでは、早速、第2回行財政調査会行革推進専門部会を始めさせていただきます。前回は7月に開催したということで、今回の会議まで時間が空きましたが、その間に、各課等から進行状況等の提出がありましたので、そちらをチェックしていただくことを中心に、後ほど事務局から説明があると思いますが、事務やプランのあり方を含めて御意見をいただきたいと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。

会議に入る前に、毎回、会議録の署名をお願いしておりまして、規定により部会長と部会長が指名した委員1名ということになっておりますので、お願いし

たいと思います。

議事(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30年度進行状況に対する評価について

【部会長】 第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30年度進行状況に対する評価について事務局から説明をお願いします。

【事務局】 一資料1-1、1-2、1-2 参考資料、参考資料を説明—

【部会長】 ありがとうございます。資料1-1は全体評価ということで、個別の評価等は資料1-2の管理シートとなります。事前に資料を御覧になっているということですので、まず、全体の自己評価・内部評価で、どの分野からでも構いませんので、お気づきのところから御意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。あるいは、「取組に課題あり」又は「課題の重点検討」と評価された改革項目について具体的にどうだったのか説明を伺う形もあるかもしれませんが、直接、御意見いただいてよろしいでしょうか。

【部会長】 それぞれ事前に資料をお読みいただいたところで、それぞれ御意見をいただくということで、よろしく願いいたします。

【委員】 質的改革への取組みということで、「次世代育成アカデミーの推進」という改革ですが、概ね計画通りに進んでいるということで、次世代育成アカデミーを卒業した人と卒業していない人で、効果と申しますか、モチベーションなど違いがあるのでしょうか。次世代育成アカデミーに参加するからには、参加する職員のモチベーションが上がらなければ、意味がないように思います。そういった意味でどのような効果が出ているのか、質的な部分の効果の把握が必要だと感じます。

【事務局】 様々な研修をしております中で、役職のない一般職員が課長代理という管理職になって、その研究した内容を非常に高く評価されて、その分野の仕事に進んでもらった事例もございますので、一定の効果は認められていると思います。積極的に意欲を持って参加した職員ですので、そこで勉強した内容は、必ず資質の向上に結びついていると思います。参加が無駄ではないのは、間違えないと思います。実際に様々なテーマをグループで研究して報告するのですが、研究して報告した内容が、実現できるのか、あるいはできないのかは、また、別の話になると思います。

【委員】 個人の力を伸ばす取組みということで、効果として出てくるとは思います、参加者数を指標としているところは、そういった観点で考えているのかどうかと思います。

【事務局】 個人で勉強したというプロセスは、必ず資質の向上に繋がっていると思います。

【部会長】 次世代育成アカデミーに参加した職員の役職が上がったということではなく、参加した職員が、例えば、ルーチンワークに従事していたけれど、新たに政策的に提案するようになったというような事例があるのかが気になります。次世代育成アカデミーに参加して研究した内容が、直接的ではないけれど、今まで無かったような発想や新たな事業を生み出したというような、職員の意識や行動に変化をもたらしているところが見えてきているか気になるところです。

【事務局】 実現したようなものはいくつか事例としてあります。例えば、秦野駅前に新たに「フォレスター秦野」というマンションが建設されて、そこへ保育園を誘致しているのですが、保育園の誘致について公費をかけないというアイデアが、次世代育成アカデミーで研究して報告された事例でもあります。また、昨年度は、空き家対策について報告したグループもありましたが、その内容は、これからの大きな課題の解決に向けた一つのヒントになるのではないかと思います。

【部会長】 今後もっと進んで、協働事業に関して研究するグループが出てくるのではないのでしょうか。そういった展開も期待できると、個人的には良いと思います。

【委員】 女性の参加率は増えているのでしょうか。

【事務局】 間違いなく増えています。例えば5人グループであれば、2名程度は女性が参加していると思われます。

【委員】 男女比率では、昔は女性が少なかったですが、現在はどのくらい女性が増えているのでしょうか。

【事務局】 確実に女性職員の比率は増えていますし、役職に就く女性職員も、人事課で女性の活躍推進の目標を掲げており、目標の数値に概ね到達している

状況だと聞いています。

【委員】 全体的な話になるのですが、例えば、次世代育成アカデミーの推進という項目もそうですが、指標として設定しているのは参加人数ということで、これは典型的なアウトプット資料で、参加人数が増えれば改革の効果が出るというわけではないと思います。研修に参加した結果、どのような成果を達成することを目指すのかということをしつかりと議論して目標設定しておかないといけないと思います。そうしないと、参加人数は何人でしたと人数は報告できるけれど、成果は何でしたかと聞かれて、結果的にこうでしたという結果の話だけになってしまって、成果を求めるのならば、予め目標の設定が必要だと思います。

例えば、次世代育成アカデミーの研究グループの中で自主的に政策を立案するものを3本以上目指しますというような目標や、あるいは、研修の前後で成果を把握できるような共通のアンケートを設けて、参加前と参加後でアンケート結果がどのように変わったかなど、予め目標を設定してその成果を図れるようにアンケートなど作っておかないと、事後にこうでしたと言われても、効果の説明としては弱いと思います。

【事務局】 アウトプットの話ですが、本当はアウトカムの部分で弱い部分があって、今後は、アウトカムという部分をしつかりと考えていく必要があることを課題として感じています。

【委員】 さらに、指標の2つ目として、研修後の受講生の理解度がありますが、その説明文の中に、「研修の実施に対するアウトカム指標は、市民満足の上の度合いが想定される（が、把握が難しい）」とありますが、確かに指標の測定が難しいので代替指標を考えるということになりますが、この考え方自体が、少しアウトカムの捉え方として大きすぎると思います。

最終的には、あらゆるものが市民の満足度に繋がっていくもので一番大きいアウトカムになると思いますが、目指すべきものはその手前で、中間的なアウトカムを考えていく必要があります。職員がどういった形で変わっていくのか目標を定めて、それが最終的には市民満足に繋がるという、ロジックモデルの考え方ですが、インプット、アウトプットをどのようなアウトカムに繋げていくのかという点を、もう少し丁寧に議論していく必要があると思います。

【部会長】 今の御指摘は、ぜひ次期プランを策定するにあたって考えていただきたい点だと思います。おそらく、最初の目標値の設定をもう少し踏み込んで、何を目標として取り組むのか、目標に向かって取り組んだ結果、本当に何が成果として出てきたのか、今までの経験を生かして考えて、目標を設定していただき

たいと思います。参加人数を目標とするのは、この時代にあって、誰が見ても本当にそれだけで良いのかと疑問に思うところです。

例えば、10人参加しましたという結果があったとして、その結果をもってして、だから何なのだと思うわけです。行革推進も今回で4期目になるわけですし、目標値の立て方について、アウトカムをイメージできる目標を考えていくことが基本になると思います。(次世代育成アカデミーの推進だけでなく、)他の事業についても同じように考えていただきたいと思います。気になったところで、進行管理シートですが、記入する欄が多い気がします。

【部会長】他に御意見はありますか。全体のことで個別の改革項目についても、どちらでも構いません。

【委員】全体の話ですが、資料1-1の効果額の累計達成率が78.7%と記載されていますが、これはどういった数字なのでしょう。

【事務局】3か年の目標効果額に対する3か年の累計実績でみた達成率です。

【委員】実績計上とは何でしょうか。

【事務局】実績計上は目標効果額となる対象が未確定で、当初に目標効果額を設定できないため、実績を効果額として計上しているものです。

【委員】そうすると、達成率の中には、実績計上を含んでいないということで、目標に対して、目標の2割程度は達成できていないということになります。

【事務局】おっしゃるとおりです。

【委員】参考資料をみると、現時点で、一般会計で16.5億円の目標に対して10億円の成果を上げているというような記載となっていますが、これはどういった意味でしょうか。本当の実績は、7.6億円が正しいと思います。

【事務局】実績計上分を含めると、一般会計の実績が9.9億円になるため、約10億円と表現しました。

【委員】とはいえなくもないですが、16.5億円の目標に対して10億円というと達成率が高いなと感じてしまいましたので、正しくは、16.5億円の目標に対して7.6億円の成果を上げているということだと思いますので、表現を

見直していただければと思います。

資料1-1は全体を俯瞰してみることができる点が良いところで、また、2年間の評価をやってきた経過を見れるところも良いところだと思いますが、俯瞰して、具体的にどこに課題があるのか、もう少し分かりやすいと良いと思います。

例えば、左下の行革プランの構造で、3層構造ということは分かりましたが、12の取組内容を次のページを見れば分かりますが、ここで、一覧で記載していただいた方が分かりやすいと思いました。そうすることで、どの改革項目が遅れているのか分かりやすくなります。先ほど説明を聞きながらメモをとらせていただきましたが、それをみると、5つの改革の視点では、「A順調に進んでいる」という評価が多いのは、「3入るを量る施策の推進」と「4出づるを制する改革の実行」で多いことに気づきました。

特に、歳出の削減は成果が出ていて、従来型の行革というコストカットの面は割と成果が出ていますが、質的な改革や、やり方を変えてみるといった改革は、やはりまだ遅れているように評価をみて感じました。そういったところを、せっかく俯瞰して見ることができる図がありますので、分かりやすくした方が良いと思いました。

右側の図もそうですが、全部まとめられてしまっているのでも、注目するとすれば、自己評価と内部評価で差が出ているところで、全体で遅れているところを見ていくことも大事ですが、自己評価で計画通りに進んでいると評価しているのに、内部評価でもっと進行を強化しないとイケないと評価しているのとは、評価が変わっているポイントがいくつかあると思いますので、行政の中でも、担当と計画担当で見方が変わっているということだと思いますので、そこを深掘りしてみると、改革の方向性が具体的になるのではないかと思います。

そのようなところを工夫されると課題が見えてきやすいと思いました。

【部会長】 今の御指摘は、基礎的なデータはありますので見せ方を工夫していただいて、自己評価と内部評価については私もそう思っています、両方が同じような方向であれば良いですが、全く違う事業（改革項目）もありましたので、大きな問題だと思います。そういったものをフォーカスを当ててみても良いと思います。

【委員】 資料1-1の全体像に関わることですが、資料を見て気になったところが、数は1つと少ないですが、平成30年度においても取組みが準備中とされているものがあることです。数が少ないので大きな問題ではないとも言えますが、5年計画の中間年度になっても準備中というのは、中身に大きく問題があるように思います。準備中の判断や考え方の整理は、どちらの資料で分かりますか。

【事務局】 資料1-2の進行管理シートの77ページの改革項目「3-2-07 雑誌スポンサー制度の導入」について御覧いただくと分かりやすいと思います。この改革項目は、今回の計画から取り組むことになりましたが、例えば、近隣自治体の図書館などに行くと現物を見ることができるのですが、雑誌の表面に透明なビニールをかけて、ビニールに企業の広告等を掲載し、掲載した企業から雑誌の寄付という形で雑誌購入費用をいただくことで、市の歳出を減らす取組みです。

平成30年度につきましては、雑誌スポンサー制度を導入し雑誌購入までに至るという実行方針でしたが、実際は、先行自治体へ話を聞きに行っただけで改革への取組みがされておらず、改革主管課自身も改革への取組みが遅れているという自覚があって、取組みにおいては準備中が続いており、自己評価についても「取組に課題あり」と評価した状況です。内部評価についても同様に、「課題の重点検討」と評価したところです。

改革主管課としては、既存雑誌の購入では、現在の契約体制を見直さなければならないこと、仮にスポンサーが就かなかった場合の購入方法の問題や広告掲載基準の整理などの理由で、導入に踏み切れないという思いがある一方で、少なくとも、計画期間が終了する令和2年度までには導入していきたいという、前向きな気持ちと準備は行っているようですので、令和元年度の取組みでは、少し進んでいるだろうと考えています。

【委員】 正直なところ、5年間をかけて実行する改革ではないような印象があります。例えば、他自治体では雑誌スポンサー制度を導入していますが、そちらの図書館では指定管理者を導入しており、指定管理者が自主事業として実施しています。自主事業だからこそ、毎年度フレキシブルに行っているようです。これは直営の弊害ではないかと思います。あまりにも時間をかけ過ぎていると思います。

【事務局】 おっしゃるとおり、近隣の自治体は多くの自治体で雑誌スポンサー制度を導入しており、直営で図書館を運営していても導入できているわけですので、一歩踏み出すか踏み出さないかというようなレベルで止まってしまっているような印象を受けます。

【委員】 そこは一歩踏み出していただきたいと思います。

【部会長】 計画を5年と決めているわけですが、5年をかけて改革を実行すれば良いと思っているのではないかと考えてしまいます。(進行管理シートの取組内容を)読んでみると、調査しました、準備しました、要綱を作成しましたなど、

実際に改革を実行してはいない状態で、改革の実行自体は5年をかけてやりま
ずとなっていて、すぐにやれるべきものはすぐにやるべきです。

計画は中長期的につくるべきものですが、やるべきことは別に5年をかけて
やらなければいけないわけではありません。その意識をこれから変えていかな
ければいけないと思います。計画は5年だけれど、できるものは全てやりきるこ
とをしていくべきだと思います。調査やら準備やらプログラムを考えて引き伸
ばしているように感じます。そこは厳しく評価していくべきで、担当にもよるか
もしれませんが、全部、計画期間中の5年間で改革すれば良いという考え方やイ
メージを持っているように感じます。

【事務局】 本来は目標年次を定めて取り組むべきものです。

【部会長】 5年間の計画だから、5年間のうちは多少遅れていても批判されな
いというような意識はあると思います。そういった考え方や意識を変えていく
べきです。このプランの意義を考えれば、改革が早ければ早いほど効果が上がる
ものですから、そういった意識で取り組むことを、プランで明言した方が良いと
思います。

【委員】 先ほどの改革項目は一例ですが、他にもそういったことがあるかもし
れないので、意識付けが必要です。

【部会長】 意識を変えていかないと、せつかくのこのプランがもったいないこ
とになると思います。

【委員】 先ほどの事務局からの説明で、先行自治体という言葉がありました
が、先行自治体があるかどうかは関係なく、自分たちが最初にやればいいのであ
って、最初にやっていくという意識が、全てにおいてないように感じます。先行
自治体がいれば安心だと考えてしまって、勇気がないように思います。

【部会長】 前例を打ち破るようなということで、先ほどの次世代育成アカデミ
ーの推進にも繋がっていくように思います。

【委員】 事務局からの御説明にもありましたが、昨年度の行革推進専門部会の
意見を受けて、自己評価に「取組に課題あり」を、内部評価に「課題の重点検討」
という評価区分を設けたことは、一度設定した取組に対して実施が難しいから
できないということだけでなく、場合によっては、改革自体の廃止や取組目標設定自
体が間違っていたので見直すなどを行うべきですので、そういった点で評価区

分を設けたことに対して評価したいと思います。

自己評価に「取組に課題あり」としている改革項目は、取組の目標設定自体が悪いのか、それとも自分達の取組み方が悪いのか、どちらを指しているかはよく分からないけれど、こういった評価区分があることで、私達もその評価に対して注目して見るようになるので良い点だと思います。

ただし、気になったところは、自己評価で「遅れている」と評価したものに対して、内部評価が「課題の重点検討」とされているものは3項目ありますが、その1つに「1-1-03 老人いこいの家の地域への移譲」がありまして、資料1-2の進行管理シートで見ると6ページですが、市内に5か所あるいこいの家を市の管理から自治会の管理に移していくという取組みかと思います。自治会館や公民館や児童館など地域へ移譲するのと同じように委譲することで、効率的な利用を図っていくという、取組みとしては何の問題もない、ぜひ進めていただくべき改革項目だと思います。それが1つは移譲できたけれど、残り4つが上手くいかないということで、こういった課題があって、果たして、このまま置いていても良いのか、それとも、職員に協議を進めるように促すのか、あるいは、改革項目の設定そのものに問題があるのかお伺いします。

【事務局】 公共施設再配置計画の中で、小規模施設については、基本的には廃止又は地域への移譲ということで考えております。

児童館と老人いこいの家が対象となっているわけですが、老人いこいの家の1館については、地元の自治会で強い意向がありましたので、要望に応えた形で移譲しています。それ以外の残りの老人いこいの家につきましては、地元の方で移譲を受ける力がないため、なかなか話が進まないという問題と、自治会で意思の統一が出来ていないという課題があるもので、公共施設再配置計画の中でも取組みが進んでいないものとなります。

強引に押し付けるわけにはいきませんので、担当課である高齢介護課では、老人いこいの家は指定管理者が管理しており、指定管理者は地域の団体となりますので、そこへも働きかけをしているところです。無理に進めることもできずに、改革項目としては引きずらざるを得ないものとなっています。公共施設再配置計画にこの改革項目を残すことは当然ですが、今後、行革プランに改革項目を残すことには疑問を感じているところです。

【委員】 公共施設再配置計画の中での位置付けはあるけれど、行革プランとしては難しさを感じているということで、個別の地域の中での問題なので、県の自治体などであれば、受け取らなければ廃止にできることもありますが、自治会相手ではなかなか難しいと思います。

【事務局】 老人いこいの家や児童館などの小規模の施設の維持管理だけでも、年間の維持管理費は5千万円程度かかりますので、仮に10年間、施設が残れば5億円にもなりますので、長い目でみるとコストが大きくなるものになりますが、地元で自分達が運営する体力がないということになりますと、実際に朽ち果てるまで残すのかどうかというところは、最終的な話になるのだろうと思います。

【委員】 受け皿として自治会の意向を聞いてというところですが、時代はもう少し進んでいるのかなと思います。

例えば行政で委託をする受け皿となるNPOなどの団体を作っていくという取組みをすることもあると思います。秦野は民間の豊かな人材に溢れています。

例えば、秦野に育って海外で活躍して秦野に戻られた方もたくさんいます。ここにおられる委員の方々も正にそうでありますし、また、秦野市のOBの方も大勢が元気で地元でおられます。こういった方々を小分けしながら地元を巻き込んで、NPO法人の設立をお願いするなど、受け皿として自治会ではない新たに受け皿ごと作っていくような施策を作っていかないと、地域差が出来てどんどん難しさが進んでいくのではないかと思いますし、そういった地域ほど(NPOなどの団体が)必要だったり、切り口を変えながら受け皿を作っていく必要があると感じます。

資料1-2の進行管理シートの46ページから、「1-1-12 から 1-1-15 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討」でおおね公園、文化会館、弘法の里湯、総合体育館がありまして、秦野市では指定管理者があまりにも少ないと思います。もちろん全ての施設が指定管理に馴染むとは思いませんし、経過を聞くと上手くいかなかったというような話も聞きますが、もうそろそろ、新たな取組みになっていけると良いと思います。

一昨年の行革推進専門部会で指定管理者制度について言及して、毎年度の評価を見ていますが、今一つ動きが鈍いところが気になります。4つの施設の中で、どこも指定管理者制度を始められるところがないのかなと思います。4つとも横並びで、令和元年度に方針を決定するという状態なのは、なかなか寂しい限りです。

例えば、弘法の里湯は無理だとしても、総合体育館やおおね公園のような規模であれば、事業者団体であったり、NPO法人へ任せられるように、具体的な条件について掘り起こしをしながら、やっていくこともできるのではないかと思います。もちろん、指定管理者制度の導入では、公募だけでなくプロポーザルのやり方もありますし、非公募の扱いもできますので、もう少し進んだ取組みが必要だと思います。

ただ、今年度が方針決定の年度となっておりますので、来年度の評価の中で取

組みが進んでいることを期待したいと思います。

【事務局】 今までは、各施設担当課にこちらから働きかけをしていましたが、進んでいないところがありましたので、今年度は行政経営課で音頭をとって、指定管理者制度の是非について検討しています。多少、乱暴なスケジュールも作成しながら、令和3年度から指定管理者制度を導入できるような施設はないか、各課を集めて現在も検討しているところです。どういった結果になるのかは、その後の進め方にもよると思います。

一昨年度、せっかく検討していただいた内容もございますので、良い方向に進んで良いご報告が出来れば良いと思います。

【部会長】 地域に委ねる場合には、地域の事情によって、地域に委ねられる場合と委ねることができない場合がはっきりしていて、既存の組織だけでは賅えない場合もあると思います。地域の自治会に加えて、まちづくりに関わるような市民と、住民と市民と言ったときに、別に市民同士でも構いませんし、市民と有志でも構わないと思うのですが、NPO法人のような任意の団体を協働で新たに作っていく時代だと思います。

どこの自治体でも同じだと思いますが自治会も高齢化で人数も少なくなって弱体化しているので、全てをやり切れない部分がたくさんあります。そうした場合に、こういった施設等は必要ないので廃止とするのは簡単だけれど、基礎的な社会的な施設として必要なはずで、自治会にこだわっていれば、存続は難しいと思います。新しい仕組みや組織を市民レベルで運営していくことが必要となります。

事務局では、地域の事情でと御説明されて納得する部分もありますが、それは、今までの流れからあることですが、これからのことを考えると、違った運営、違った体制、違った人達が係らなければ難しくなっていくと感じます。行財政調査会では、発想を変えていく、あるいは同じような方法でずっと上手くいかなければ、違った方法はないのか考えるということが大事だと思います。

市民が地域の運営に関わっていく形でのまちづくりが非常に大事だと思います。私も自治会のお手伝いをすることはありますが、自治会が全てできることはなくて、先行きが不安です。そこで、テーマ型でそれをやっていける団体があれば、その団体がやるという時代に入ったと思います。既存のものにこだわるのではなく、必要な施設であれば、それを運営するのに、社会や市民でやっていくという発想が必要だと思います。

【部会長】 指定管理者制度については、秦野市は何か怯えているような印象を受けます。指定管理を生かす条件を風土として考えていった方が良いと思いま

す。指定管理者制度について慎重になり過ぎて、もう少し待とうかなと思っています。ところがありますので、殻を破るような形でやっていただければと思います。この改革項目は、ずっと懸案事項になっていますので、ぜひ殻を破っていただきたいと思っています。

【委員】 改革項目名が「指定管理者制度を含めた民間委託等」とあるのですが、内部的なガイドラインのようなものはあるのでしょうか。

【事務局】 民間委託などに関するガイドラインは特に策定していません。指定管理者制度については、指針的なものはありますが、指定管理者制度を導入した場合の運用について一定のことを決めているだけです。どの施設をどのような形で行っていくかなど具体的なものはない状態です。

【委員】 検討の内容がよく分からないので、評価がしづらいと思いました。民間委託をするのか、請負にするのか、指定管理者にするのか、方向性が見えないと思いました。例えば、この施設は委託にした方が良くて、委託も単独ではなく包括委託にした方が良いと意見することができますが、現状では、どこまで何をするのか分からないため、こういった意見が出にくいと思いました。

【事務局】 元々の計画の中で、「検討」を改革項目とする項目があつて良いのかと思ったことはあります。具体的にこうするんだというものがあつて計画になると思いますが、現プランでは、改革項目自体が検討とされているものがあり、何をどうするのかというところが難しいものがあります。

【委員】 他にも改革項目を「検討」としているものがいくつもあります。項目の書き方に課題の部分加わりましたので、去年より良くなった印象はありません。こういった形で良くしていただければと思います。

【部会長】 (改革項目名を検討とすることで) 上手く逃げている印象がありません。

【委員】 検討とは書いていないですが、雑誌スポンサー制度のように、実質は検討というような項目もあつて、中身をよくよく見ると検討だと分かる改革項目があります。

【部会長】 全くやっていないわけではないけれど、やっている内容を聞かれると検討していますというだけで、考えるだけでやっていないものもあると思

ます。考えるのが難しいというところもあるとは思いますが。

【委員】 （検討だと）書ききるには勇気がいると思います。

【委員】 公共施設再配置計画にしても、観光協会にしても、従来の概念を超えた事業を展開しておられる秦野市でありながら、消極的というか進めきれていないところがあるのが残念です。財産がいっぱいあると思いますので、ぜひ進めてください。

【部会長】 行政経営課で積極的な後押しをするとのことでしたが、具体的にはどのようなことでしょうか。

【事務局】 後押しというより、我々の方で引っ張っていく形で導入を進めていくつもりでいます。運営の手法等も指定管理にこだわっているわけではありませんが、先ほど御意見がありました、指定の管理の実績がとても少ないというのは御指摘のとおりですが、それとともに、公民連携という話の中では、実際に市場調査等の実績も極端に少ないというのが実情です。本来であれば、こういった形で民間さんにお任せできるのかということも検討するような過程も踏んでみたいと考えています。そういったところも含めて、勉強して経験を積む必要があるだろうと考える中で進めていきたいと思えます。

【委員】 御質問ですが、5つの改革の視点の「2 [委ねる] 担い手の最適化の推進」で、皆様が先ほどからお話があった部分ですが、ものによっては人件費の削減を目標にしているものもありますが、総合的にみて、何を目標している改革の部分なのか少し分かりづらい部分があります。何かあるのでしょうか。

【事務局】 内部的な事情と外部的な事情で違いはあるのですが、内部的な事情では、正規職員を有効に使いたいというところがあって、任せられるところは民間さんにお任せしたいというところですが、ただし、民間さんの力をこういった形で使っていくかということに関しては、市民サービスの向上というところで、特に専門性の高い施設では、事務職員が異動して事業を展開するよりも、民間さんのノウハウを活かして上手くリンクして最終的に良いものにすることを目標としています。

【委員】 サービスの向上が一番大きいところだと分かりました。

【事務局】 正直なところ、正規職員ばかり配置している施設ではないため、人

件費の削減効果は少ないところです。そうしますと、結果的に指定管理者にお願いしてお支払いするとなると、今よりも費用がかかってしまう可能性もあります。逆にサービスの充実というところで、どのくらい向上するのかという視点はこちらで持っておかないといけないと思いますので、それを把握するためにも、民間さんからの御意見も頂かないといけないと考えます。そのあたりの経験も我々は不足していますので、経験しながら進めていきたいと考えています。

【委員】 例えば、温浴施設で富士見の湯と弘法の里湯とがあって、それぞれ指定管理者と直営とで運営が異なりますが、両者を比較されているのでしょうか。

【事務局】 直接的には比較していませんので私の感覚となってしまいますが、弘法の里湯は直営ですが非常に利益が上がっているという中で、日々、お客様の対応でいっぱいになってしまっているところがあります。

富士見の湯はスタート当初から非常に厳しい運営状況の中で、指定管理者でやると決まっていたので、指定管理者としてお願いしている事業者が非常に努力されておりますところ、そういった民間のスピード感は直営にはないところを感じます。成果も数字的に上がっているとお聞きしています。

【事務局】 富士見の湯は、オープン当初から指定管理者でやると決まっていたところで、予定通りに指定管理者制度を導入できたということで、弘法の里湯ができた当初は指定管理者制度がありませんでしたので、直営での運営を始めましたが、施設はどんどん古くなって大規模改修が必要となっている中で、理由はこれだけではありませんが、指定管理に踏みきれていない状況です。市長も含めて内部的には、弘法の里湯を指定管理にしていきたいという考えはあります。

【委員】 独立して黒字ならそのままで良いのではないのかという気もします。そういうわけではないのでしょうか。

【事務局】 そこを民間事業者にお任せすることで黒字が増えるのかというところは、施設のキャパシティの問題や集客の部分で課題はあります。

【委員】 弘法の里湯は本当に指定管理が妥当かどうかはよく分からないと思います。

例えば、民間事業者に賃貸する方法も考えられます。私は、子供達とサッカーをしています。新横浜の駐車場跡地に人工芝生を敷いて施設として貸出しをしているところがあってそちらを利用していますが、その場所は大人気です。

半日借りると、十何万円となりますが、夏の朝は6時から貸していて、借り手

がちゃんとして、我々も借りて利用することがあります。同じように、おおね公園を朝の6時から貸すことができるかと考えると、指定管理にしてあげればフレックスに利用できるのではないかと思います。

例えば、秦野市の規模であれば、日本サッカー協会やサッカークラブの団体となると、統括団体は1つしかありませんし、クラブもチームも1つしかありませんので、そこが管理をやられれば、真の利用者が利用しやすい状態になると思います。ですので、朝6時から夜8時まで施設を開けられるような地元の団体等に指定管理をお任せする、利用が集中している団体に任せる方法だっていると思います。

他にも、カルチャーパーク競技場の利用が多いのは、秦野高校生または秦野市職員くらいですが、そういった方々に管理をお任せすることだっていると思います。市の正規職員や臨時職員が運営管理するとなると、働き方改革が叫ばれている時代に逆行している形となってしまいます。だからこそ、民間にお願いする時代になるのだらうと思います。

指定管理者となると、よその団体や専門の事業者を探しがちですが、そういったところにお任せするには規模の小さい施設は、先ほどお話した方法もあると思います。

【部会長】 今年度は、行政経営課も入って指定管理者制度の導入に向けて積極的に取り組むということですが、方針を明らかにして欲しいと思います。指定管理者制度の導入の失敗や後退の事例は既に手元にデータがあるわけですから、それを分析して、だからこういう方向で進めていきますという結論や決断をする時期だと思います。材料はいっぱいあると思います。検討の段階は終わりで決断する時期だと思います。無理矢理に民営や外部にお願いしてやってみることだあってあり得ると思いますし、やってみて、また修正していくことだってできると思います。

その際には、先ほどのお話にあった、今までの考え方プラスアルファの新たな仕組みを考えないと進まないと思います。今までの考え方だと、おそらく足踏みしてしまうと思います。今までやってきて、こういう組織じゃないと駄目とか、こういう体制じゃないと進まないとかいうと、そこで止まってしまいます。

そこを補う新たな仕組みができるかどうかを検討した方が良いでしょう。単純に民営化といっても、お願いする先は別にあるかもしれないし、足元にあるかもしれない、新しい形だっているかもしれないというわけです。公共施設と市民が関わる新しいスタイルがあるかもしれません。こういった検討は時間がかかってしまうかもしれませんが、この点も踏まえて、結論を出して決断していく時期にあると思います。

十分に考えられたと思いますので、大変だと思いますが、ぜひ、そういった状

況にあるということを考えて、検討いただければと思います。チャンスと捉えていただければと思います。

【委員】 改革項目「1-2-04 統合型GIS（地理情報システム）の活用推進」ですが、秦野市に限らずこの手の話はよくあると思いますが、システムが先に来て、中身のコンテンツが伴わないケースが多々あると思います。これも大きな問題だと思います。

平成29年度に次期システムを契約するにあたって、コンテンツをどう搭載するのかというところは、ある程度は決めておかないと、内部コンテンツの搭載数は増えていますが、活用方法や活用推進については、進んでいない状況だと思います。

先ほどお話にもあった、アウトプットとアウトカムの典型的な履き違いの例で、内部的にはコンテンツの数で良いのかもしれませんが、活用といいながら指標はそうになっていません。そこは閲覧数などの形もあると思いますが、せっかくシステムを導入したのに、ほとんど使われずにベンダーだけが儲かってしまっているような気がします。この改革項目は前プランにもあってこういった状況ですので、要注意な改革項目だと思います。

【部会長】 どういった状況でしょうか。

【事務局】 担当レベルでは、外部公開コンテンツを今年度中に整理して、令和3年度からの公開を目指す予定です。おっしゃる通り、この改革項目は前プランからの継続となりますので、現時点で9年近くかけていることとなりますので、すぐやる体制に職員自身も意識付けしていかなければならないと思います。

【委員】 システム更新の時期は予め分かっているはずですから、更新するならば、更新後の設計を考えないといけないと思いますので、システムがあっても使われないと意味がありませんから、今後も気を付けていただきたいと思います。

【委員】 資料1-1の指標の達成状況をみると、達成率が40%など著しく低いと思います。項目数でみているので、100パーセントできた場合を達成数にカウントしていて、仮に8割や9割ができていても達成できていないにカウントされてしまうので、この表はいらぬのではないかと思います。

達成について、100%を必達にするのであれば表として見せることもあるのかもしれませんが、そうでないはずなので、必要以上に達成率が低くなってしまいますから、必要ないかと思います。一方、効果額の表ですが、通常、累計達成率というのは、このプランは5年間の計画ですから、5年間の計画を100%

とすると、どの程度の達成率なのかを示すのが一般的な達成率の示し方だと思います。

実際は、5年間で達成しなければならないことに対して、40%程度しか達成できていない状況だと思います。既に3年経っていますから、60%の達成率が必要なのに、実際は5割以下の達成率で、かなり遅れていることが分かりますし、危機感を持つべき数字だと思います。

そうした場合に、効果額の達成率が思わしくない場合に、重点的にみるものは何か見定めないといけないと思います。チップ制度や雑誌スポンサー制度というのは課題の重点検討となっていますが効果額は小さいもので、毎年度1千万円や2千万円単位で目標に比べて効果額が乖離しているものを重点的に見ていく必要があると思います。

私がざっとみたところ、平成30年度で1千万円から2千万円程度乖離しているものは、4つくらいあります。そういったものをどうしていくかを考えなければいけないと思います。例えば、「2-2-01 再任用職員の活用」では、目標と実績で1,200万円の乖離があります。

それから、「3-1-03 税外債権の徴収率の向上」では、2,600万円の乖離があります。「4-1-02 一般職給与の見直し」、「4-1-05 国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制」があります。いずれも評価は概ね計画通りで現状推進という評価ですが、これらは、制度の通り運用していますということで、改革が難しいと思いますが、改革項目としている以上は、難しいからといって現状通りで済ませてはいけません。

例えば、一般職給与は今回から急激に悪化していて、説明が難しいとは思いますが、内容をみると、人事院勧告に従って増額改定を繰り返しているわけで、減らすといいながら増えているので悪化するわけですが、人事院勧告であれば仕方がないという形になってしまっていて、改革項目として目標に掲げているのであれば、目標達成のためにどうしていくか考えて取組みをしていかないと、5年間で数億円も未達成分が出来てしまいます。本来は、改革項目としてあげるべきものだったのかという問題はありますが、改革項目とした以上は、しっかりと取り組んで欲しいと思います。

【部会長】 事務局としてのお考えはいかがですか。

【事務局】 そもそも改革項目として適切だったのかとおっしゃられると、次期プランの設定に対してはどういった改革項目にしていくかを考える中で、先ほどのお話しにもあった、国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制というのは、当然、財政状況の厳しい中では、通常の実施の中で常にやるべきことであって、これが改革項目として値するのかという部分の議論にはなってしまうと、担当

内でも話をしているところです。次のプランはどう構成するか、こういった取組みは既に継続している部分なので、プランから外すということは、内部的には考えている一つではありません。

【委員】 先ほどの国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制では、年々悪化している状況です。年々悪化しているものを常に取り組んでいるからとって、改革項目にあげなくて良いのかは、見直しが必要という中で考えないといけないと思います。

【事務局】 国保年金課の方でも、徴収率の部分も含めて改善に向けた取組みを進めていますので、その取組みの内容はプランに盛り込めると思います。具体的にはこれからとなりますが、確かにおっしゃる通りだと思います。

【部会長】 数字の割合や比率の書き方は、恣意的ではないと思いますが、計画5年の中で考えて、記載の仕方を考えていただければと思います。

これからの行政経営の視点も今回お話しがあったと思いますので、そういったところで、次期プランを考えていきたいと思います。また、個別事業の進捗について、各委員から具体的にそれを進めるための課題を解決するための新たなアイデアや提案がありましたので、ぜひ、そういったところをまとめていただいて、滞っている事業については、今後の進め方に生かしていただきたいと思います。

ぜひ生かさないといけないと思いますので、そのための課題解決のための組織づくり、体制づくり、推進整備を考えて欲しいと思います。具体的に、指定管理については、待ったなしだという状況で取り組んで欲しいと思います。

(2) その他

【委員】 参考資料で今後の進め方について事務局から御説明がありましたが、進め方はこれで決まっているということでしょうか。

【事務局】 これは、現時点のたたき台となります。今回は、現プランにおける平成30年度の進行状況等の評価の御意見をいただいたということで、次回からは、次期プランに向けて皆様から御意見をいただいて、その御意見を踏まえて、次期プランを考えていきたいと思います。

次は第4次行革プランとなりますが、名称もそれで良いのか、取組項目も現プランは62項目もありますので、項目数もどうするのかなど、これから考えてい

くこととなりますので、それによって検討体制も変わっていくと思います。今回は、あくまで現時点の参考資料という形です。

【委員】 行財政経営最適化委員会、最適化推進部会というのはどういった位置づけなのでしょう。

【事務局】 庁内の検討機関となりまして、市長をトップとする行財政経営最適化委員会と、副市長をトップとした作業部会となる最適化推進部会があります。

【部会長】 庁内で次期プランの案を作って、行財政調査会に諮問するということで分かりました。

【事務局】 次期プランの案を作るにあたって、次回に中間総括の御意見をいただいて、それを踏まえて、今年度中に策定方針や策定体制等を決定したいと考えていますが、そのあたりも御意見をいただければスケジュール等を修正していきたいと思います。また、今回の参考資料は、諮問のタイミングのような形でまとまっておりますので、もちろん、案を作成する過程で素案という段階で御意見をいただくような形になると思います。

【委員】 そのためにも、次回の中間総括が大事になると思いますが、委員として何かしておくことはありますか。

【事務局】 今回は、報告書の素案をお示しして、全体を報告書としてまとめてみて気付いた点や、平成28年度、29年度評価報告書の中で、今後の行財政運営の在り方について御意見もいただいておりますので、そういったところも見ながら、御意見をいただきたいと思います。

【部会長】 次期プランの話も次回以降、今年度の部会の中で話し合うということで、今回は平成30年度の取組みに関する評価について様々な御意見があったと思いますが、ぜひ、その点を踏まえて、取り組んでいただきたいと思います。本日は以上で終わります。ありがとうございました。

— 閉会 —