

第 3 次はだの行革推進プラン実行計画
平成 3 0 年度進行状況等評価結果及び
中間総括評価報告書

(素案)

令和 2 年 (2 0 2 0 年) 3 月
秦野市行財政調査会

目次

I	評価に当たって	・・・	1
1	平成30年度進行状況等評価の概要	・・・	2
2	実行計画の概要	・・・	3
(1)	目的	・・・	3
(2)	内容	・・・	3
II	評価	・・・	9
1	実行計画全体に関する評価	・・・	10
(1)	平成30年度進行状況等について	・・・	10
(2)	平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について	・・・	14
(3)	実行計画に関する意見	・・・	20
2	中間総括評価	・・・	22
(1)	これまでの行財政改革を振り返って	・・・	
(2)	これからの行財政改革に求められる視点	・・・	

附属資料

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・内部評価等

秦野市行財政調査会 組織図

秦野市行財政調査会 行革推進専門部会 委員名簿

令和元年度会議開催経過

秦野市行財政調査会規則

I 評価に当たって

1 平成30年度進行状況等評価の概要

第3次はだの行革推進プラン実行計画（計画期間：平成28（2016）年度～令和2（2020）年度。以下「実行計画」という。）は、秦野市総合計画の基本理念である都市像「みどり豊かな暮らしよい都市」の実現に向け、行財政改革を着実に推進するための計画である。

秦野市行財政調査会行革推進専門部会（以下「当部会」という。）は、実行計画の進行管理を担っており、外部の視点からその取組みを支援するものである。

本年度当部会が行った進行状況等評価は、①計画期間の3年度目である平成30年度の進行状況と市が庁内で行った評価を踏まえ、実行計画全体を見渡した上で総括的に行う評価と、②計画期間の中間年度としてこれまでの評価を踏まえ、実行計画全体を見渡した上で次期計画の策定に繋げるための中間総括的に行う評価の2つを実施した。

（表1）実行計画に係る平成30年度進行状況等評価の概要及び本報告書の範囲

実行計画 計画期間 平成28（2016）年から 令和2（2020）年度 まで	秦野市	秦野市行財政調査会 行革推進専門部会
	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）（庁内組織）による 内部評価	外部評価 ① 平成30年度進行状況 等に関する評価 ② 中間総括評価

本報告書

2 実行計画の概要

(1) 目的

秦野市は、人口減少・少子高齢化による深刻な財源不足を懸念し、将来を見据えた改革を進めていく必要があると考え、総合計画後期基本計画※に「行財政改革の推進」を位置付けた。

実行計画は、行財政改革の具体的な内容や実行年度などを示し、改革を着実に進めるために策定された。

(2) 内容

ア 改革項目

実行計画には、総合計画後期基本計画の「行財政改革の推進」に掲げる「基本運営理念」、「改革の視点」及び「取組内容」が再掲され、62項目の改革項目が定められている。

そして、個々の改革項目には、改革内容、実行年度及び目標効果額が定められている。

※【各計画の計画期間】

- ・ 秦野市総合計画（平成 23（2010）年度～令和 2（2020）年度）
- ・ 秦野市総合計画後期基本計画（平成 28（2016）年度～令和 2（2020）年度）
- ・ 第 3 次はだの行革推進プラン実行計画（平成 28（2016）年度～令和 2（2020）年度）

（表 2）改革項目の例

改革項目		改革主管課		項目No.	
イ 学校業務員業務の民間委託等の推進		教育総務課		2-1-02	
改革内容					
学校業務員業務について、民間事業者への委託等を推進します。					
効果額（千円）	年 度				
	H28	H29	H30	H31	H32
41,401	◎	⇒	◎	⇒	⇒

※ 表中「◎」は改革を実行する年度、「⇒」は改革に伴う効果が継続する年度であることを示す。

(表 3) 改革の体系

総合 計画	総合計画後期基本計画		
都市像Ⅱみどり豊かな暮らしよい都市	行財政改革の推進	基本運営 理念	改革の視点 [5]
		経営的・ 戦略的な 行政運営 責任ある 安定的な 行政運営	[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			

第3次はだの行革推進プラン実行計画		
取組内容 [12]	改革項目 [62]	5つの「改革の視点」及び12の「取組内容」によって62の改革項目を位置づけ、具体的な改革内容や実行年度を示している。
公共施設再配置計画の推進	No.1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	4 項目
	No.1-1-04 自治会館の開放型への誘導	
行政経営システムの見直し	No.1-2-01 最適な職員規模による行政経営	7 項目
	No.1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	
民間委託等の推進	No.2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進	15 項目
	No.2-1-15 指定管理者制度を含めた民間委託等の検討（総合体育館）	
多様な任用形態の活用	No.2-2-01 再任用職員の活用	2 項目
	No.2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	
未収金対策の強化	No.3-1-01 徴収率の向上（市税）	3 項目
	No.3-1-03 税外債権の徴収率の向上	
財産の有効活用	No.3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	8 項目
	No.3-2-08 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	
受益者負担の適正化	No.3-3-01 施設使用料等の適正化	4 項目
	No.3-3-04 ごみ処理の費用負担のあり方の検討	
歳出の削減	No.4-1-01 特別職給与の減額	7 項目
	No.4-1-07 ジェネリック医薬品の使用促進	
事務事業の見直し	No.4-2-01 （公財）秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し	4 項目
	No.4-2-04 道路照明灯・公園灯等のLED化の検討	
より質の高い人財の育成	No.5-1-01 次世代育成アカデミーの推進	2 項目
	No.5-1-02 人事評価制度の見直し	
市民サービスの向上	No.5-2-01 窓口サービスの充実	5 項目
	No.5-2-05 公立こども園のあり方の検討	
施策の最適化	No.5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築	1 項目

イ 改革項目の種類

改革項目には次の3種類がある。

(7) 一般の項目（44項目）

一般の項目（実行計画の62の改革項目から次に掲げる(イ)特別会計及び企業会計に関する項目及び(ウ)公共施設再配置計画関係事業の項目を除いたすべての項目）は44項目である。

この項目の改革によって生じる効果額は、一般会計の効果額として計上する。14項目に目標効果額が設定されており、その合計は計画期間5年間で約16億5千万円である。

項目例

- No.1-2-01 最適な職員規模による行政経営
- No.1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用
- No.2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 など

(イ) 特別会計及び企業会計に関する項目（6項目）

この項目の効果額は、特別会計及び企業会計の効果額として計上する。

一般会計からの繰出金抑制につながることから、生み出した効果額を、特別会計への繰出金抑制に取り組む項目（一般の項目）に反映するものがある。

項目例

- No.2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進
- No.2-1-11 上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討
- No.3-1-02 徴収率の向上（国民健康保険税） など

(ウ) 公共施設再配置計画関係事業の項目（12項目）

「公共施設の再配置」も行財政改革の手段であることに鑑み、公共施設再配置計画の主要な事業が実行計画に併記されている。この項目における効果額は、公共施設再配置計画の関係事業に充てられる予定である。

項目例

- No.1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設
- No.1-1-04 自治会館の開放型への誘導
- No.2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し など

ウ 目標効果額

5年にわたる計画期間の中で、「一般会計において、約16億5千万円の財政的効果（効果額）」を生み出すことを目標としている。

なお、特別会計及び企業会計の項目においては、約8億2千万円を目標とし、また、公共施設再配置計画関係事業の項目においては約3億3千万円を目標としている。

(表4) 改革による目標効果額（実行計画抜粋）

3 改革による目標効果額

計画期間中の改革による目標効果額を次のとおり定めます。
なお、目標効果額は、実行計画の見直しに合わせ修正するものとします。

一般会計

16.5 億円

単位：億円

会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計
一般会計	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	16.5

〈参考〉

一般会計分のほか、特別会計の効果額は次のとおりです。

なお、特別会計の改革には、一般会計にも効果が表れる項目があるため、効果額の一部を一般会計にも計上しています。

単位：億円

会計	H28	H29	H30	R1	R2	合計
特別会計	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	8.2

公共施設再配置計画関係事業の目標効果額の合計については、実行計画上に記載されていない。

II 評価

1 実行計画全体に関する評価

当部会は、実行計画の平成30年度進行状況等を確認し、計画全体に関する評価として総括的な評価を行った。

なお、評価に当たっては、市から実行計画の平成30年度の実行状況及び自己評価・内部評価等必要な資料の提供を受け、検討を行った。

(1) 平成30年度進行状況等について

実行計画における各改革項目の平成30年度の進行状況について、取り組みの実施状況や効果額の達成状況等を確認した。

※ 各改革項目の達成状況の詳細については、附属資料「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・内部評価等」を参照

ア 目標効果額に対する実績効果額の達成状況等（表5-1）

会計等の3つの区別の効果額等の達成状況は次のとおりであった。

一般会計の改革項目44項目のうち効果額を設定しているものは14項目である。平成30年度は、目標335,871千円に対して実績246,990千円（達成率73.5%）となり、3年間の累計では、目標962,578千円に対して実績757,946千円（達成率78.7%）となった。計画期間5年間に對する3年間の進捗率では、目標1,647,581千円に対して46.0%（目標値58.4%）となった。

また、実績計上（目標効果額を定めず、取り組みの進行状況に応じて実績額を計上するもの）としている5項目の実績は、平成30年度は5,101千円となり、3年間の累計では、232,090千円となった。

実績計上分を含めた一般会計の実績合計は、平成30年度は252,091千円で、3年間の累計では、990,036千円となった。

特別会計及び企業会計の改革項目は6項目あり、全ての改革項目で効果額を設定している。平成30年度は、目標163,643千円に対して実績115,505千円（達成率70.6%）となり、3年間の累計では、目標505,891千円に対して実績405,505千円（達成率80.2%）、計画期間5年間に對する3年間の進捗率では、821,209千円に対して49.4%（目標値61.6%）となった。

公共施設再配置計画関係事業の改革項目12項目のうち効果額を設定

しているものは7項目である。平成30年度は、目標85,866千円に対して実績70,682千円（達成率82.3%）となり、3年間の累計では、目標134,574千円に対して実績100,165千円（達成率74.4%）、計画期間5年間に対する3年間の進捗率では、目標330,432千円に対して30.3%（目標値40.7%）となった。

また、重複する効果額を除く合計の実績額（一般会計における実績計上分を含む本実行計画全体の合計）は、平成30年度は、目標513,982千円に対して実績384,679千円（達成率74.8%）となり、3年間の累計では、目標1,399,943千円に対して実績1,301,230千円（達成率92.9%）、計画期間5年間に対する3年間の進捗率では、目標2,441,998千円に対して53.3%（目標値57.3%）となった。

イ 取組みの実施状況（表5-2）

各改革項目の取組みの該当年度の実施状況について「全部実施」「一部実施」「準備中」「改革終了」の4つの区分で整理した際の平成30年度の状況は、全62の改革項目のうち「全部実施」が39項目（前年比+1）、「一部実施」が15項目（前年比±0）、「準備中」が1項目（前年比△5）、「改革終了」が7項目（前年比+4）であった。

ウ 効果額を設定している改革項目の取組みの実施状況等（表5-3）

効果額を設定している各改革項目（27項目）の取組みの該当年度の実施状況について、平成30年度は27項目のうち26項目について効果額の設定がある。取組みの実施状況等は、「全部実施」が18項目あり、うち目標の効果額を達成できたのは、4項目であった。残り14項目のうち、達成率50%未満のものが7項目、達成率50%以上80%未満のものが4項目、達成はできなかったものの達成率80%以上のものが3項目であった。

「一部実施」は4項目あり、うち目標の効果額を達成できたものは、1項目であった。残り3項目のうち、達成率50%未満のものが2項目、達成はできなかったが達成率80%以上のものが1項目であった。

「改革終了」は4項目あり、うち目標の効果額を達成できたのは、2項目であった。残り2項目のうち、達成率50%以上80%未満のものが1項目、改革終了により効果額が発生しないものが1項目であった。

(表 5-1) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況

会計別	項目数	効果額 設定 項目数	平成 28 年度			平成 29 年度			平成 30 年度		
			目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率
一般会計	39	14	310,457	260,330	83.9%	316,250	250,626	79.2%	335,871	246,990	73.5%
(実績計上)	5	—	—	188,393	—	—	38,596	—	—	5,101	—
一般会計合計 (参考値)	44	14	310,457	448,723	144.5%	316,250	289,222	91.5%	335,871	252,091	75.1%
特別会計 及び企業会計	6	6	174,838	155,668	89.0%	167,410	134,332	80.2%	163,643	115,505	70.6%
公共施設再配 置関係事業	12	7	17,936	△861	—	30,772	30,344	98.6%	85,866	70,682	82.3%
全計※	62	27	438,125	524,708	119.8%	447,836	391,843	87.5%	513,982	384,679	74.8%

※ 全計は、一般会計における実績計上分を含む本実行計画全体の合計。ただし、一般会計と特別会計で重複する効果額（介護保険事業特別会計及び国民健康保険事業特別会計の繰出金の抑制）を除く。

(表 5-2) 取組みの実施状況

項目数	実施状況	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	全部実施	36	58.1%	38	61.3%	39	62.9%
	一部実施	22	35.5%	15	24.2%	15	24.2%
	準備中	4	6.4%	6	9.7%	1	1.6%
	改革終了	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%

(表 5-3) 効果額を設定している改革項目（27 項目）の取組みの実施状況等

実施状況	改革項目		項目名	平成 30 年度 目標(千円)	平成 30 年度 実績(千円)	達成率	※
全部実施	再配置	1-1-01	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	当該年度 設定なし	—	—	—
全部実施 (18)	一般	2-1-08	図書館業務の民間委託の拡大	4,639	7,910	170.5%	↓
	一般	3-2-06	観光地のチップ塔の利用促進	122	132	108.2%	↑
	特会	2-1-05	要介護認定調査業務の民間委託の拡大	(7,394)	(7,962)	107.7%	→
	一般	3-1-01	徴収率の向上（市税）	134,061	139,864	104.3%	↑
	一般	2-1-01	ごみ収集業務の民間委託等の推進	7,557	7,430	98.3%	↑
	一般	4-1-04	介護保険事業特別会計繰出金の抑制	8,633	8,149	94.4%	↑
	特会	3-1-02	徴収率の向上（国民健康保険税）	(92,525)	(75,128)	81.2%	↑
	特会	4-1-07	ジェネリック医薬品の使用促進	(14,547)	(11,272)	77.5%	↓
	一般	4-1-05	国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	62,765	45,450	72.4%	↓
	特会	4-1-06	国民健康保険レセプト点検の強化	(47,438)	(30,449)	64.2%	↓
	一般	4-1-02	一般職給与の見直し	44,197	23,990	54.3%	↓
	一般	2-2-01	再任用職員の活用	22,006	9,408	42.8%	↓
	再配置	1-1-02	児童館機能移転・地域への譲渡	【8,745】	【3,322】	38.0%	↑

3年間累計			令和元年度	令和2年度	計画期間5年間(累計)		
目標 (千円)	実績 (千円)	達成率	目標	目標	目標 (千円)	実績 (千円)	進捗率
962,578	757,946	78.7%	339,640	345,363	1,647,581	757,946	46.0%
—	232,090	—	—	—	—	232,090	—
962,578	990,036	102.9%	339,640	345,363	1,647,581	990,036	60.1%
505,891	405,505	80.2%	158,926	156,392	821,209	405,505	49.4%
134,574	100,165	74.4%	99,994	95,864	330,432	100,165	30.3%
1,399,943	1,301,230	92.9%	523,885	518,170	2,441,998	1,301,230	53.3%

※ 矢印は昨年度(平成29年度)の評価に比べて、↑(上がった)、→(同じ)、↓(下がった)を表したもの。

実施状況	改革項目		項目名	平成30年度 目標(千円)	平成30年度 実績(千円)	達成率	※
全部実施	一般	3-1-03	税外債権の徴収率の向上	32,842	6,298	19.2%	↑
	特会	2-1-04	要介護認定業務の民間委託等の推進	(1,239)	(187)	15.1%	↓
	再配置	2-1-07	公立幼稚園の配置等の見直し	【28,966】	【2,706】	9.3%	↓
	一般	2-1-02	学校業務員業務の民間委託等の推進	14,085	△4,598	—	↓
	特会	2-1-11	上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討	(500)	(△9,493)	—	↓
一部実施 (4)	一般	3-2-08	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	2,420	2,420	100.0%	—
	再配置	1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡	【1,963】	【1,899】	96.7%	→
	一般	3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	1,080	450	41.7%	↓
	再配置	3-2-01	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	【936】	【248】	26.5%	↓
改革終了 (4)	再配置	3-3-01	施設使用料等の適正化	【28,256】	【51,656】	182.8%	↑
	一般	1-2-07	電気料金の一括前払契約による割引制度の活用	87	87	100.0%	—
	再配置	5-2-04	公立幼稚園・保育園のこども園化	【17,000】	【10,851】	63.8%	↓
	一般	4-1-01	特別職給与の減額	1,377	—	—	—

(2) 平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について

実行計画における各改革項目の平成30年度の取組みの進行状況等に対して、改革主管課（事業所管課）で行う「自己評価」及び、庁内組織（秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会））で行う「内部評価」の結果について確認した。

ア 62の改革項目に対する自己評価の状況（表6-1）

各改革項目の自己評価については、昨年度まで評価区分が「4区分」であったが、達成状況や今後の取組みの方向性に応じて区分を設けるために「5区分」に変更された。

「計画通り」「概ね計画通り」「遅れている」「取組に課題あり」「見直し又は廃止」の5つの区分で整理した際の平成30年度の状況は次のとおりであった。

全62の改革項目のうち「計画通り」が25項目（前年比+6）、「概ね計画通り」が32項目（前年比△2）、「遅れている」が4項目及び、「取組に課題あり」が1項目（併せて前年比△2）で、「見直し又は廃止」の項目はなかった（前年比△2）。「計画通り」又は「概ね計画通り」と自己評価した改革項目は、全体の90%以上となった。

イ 62の改革項目に対する内部評価の状況（表6-2）

各改革項目の内部評価についても、自己評価区分と同様に、昨年度まで評価区分が「4区分」であったが、達成状況や今後の取組みの方向性に応じて区分を設けるために「5区分」に変更された。

「改革終了/継続監視」「現状推進」「進行強化」「課題の重点検討」「見直し又は廃止」の5つの区分で整理した際の平成30年度の状況は、全62の改革項目のうち「改革終了/継続監視」が8項目（前年比+1）、「現状推進」が41項目（前年比+2）、「進行強化」が10項目及び「課題の重点検討」が3項目（併せて前年比△1）で、「見直し又は廃止」の項目はなかった（前年比△2）。「改革終了/継続監視」又は「現状推進」と内部評価した改革項目は、全体の80%程度にとどまり、残り20%は「進行強化」又は「課題の重点検討」と評価した。

ウ 12の取組内容に対する内部評価の状況（表 6-3）

62の改革項目について、平成29年度は11の取組内容ごとに整理して評価を行ったが、平成30年度は、新たに「No.5-3-01 秦野名水の活用推進体制の構築」という改革項目を加えた（「No.4-2-05 学校施設に係る熱源の効率化の検討」を廃止したため、改革項目数は62項目で変わらない）ため、12の取組内容に整理した。

取組内容ごとに、「A順調に進んでいる」「B概ね順調に進んでいる」「C遅れている」の3つの区分で内部評価した状況は、12の取組内容のうち「A順調に進んでいる」が5項目（前年比+1）、「B概ね順調に進んでいる」が5項目（前年比±0）、「C遅れている」が2項目（前年比±0）となった。

エ 12の取組内容に対する自己評価及び内部評価の詳細（表 6-4）

平成30年度の取組状況に対する自己評価及び内部評価を12の取組内容ごとに整理し、昨年度と比較した。平成30年度は、「公共施設再配置計画の推進」の内部評価が「B概ね順調に進んでいる」と改善した。

「歳出の削減」の内部評価も「A順調に進んでいる」と改善した。

一方で、「多様な任用形態の活用」が「C遅れている」と評価が下がった。さらに、「より質の高い人材の育成」の内部評価は、昨年度と同様に「C遅れている」という評価であった。

オ 前年度と評価が異なる改革項目及び改善がみられなかった改革項目（表 6-5）

平成29年度と平成30年度の内部評価で評価が異なる改革項目及び改善がみられなかった改革項目について整理すると、「見直し又は廃止」から「改革終了/継続監視」となった項目が1項目、「進行強化」から「現状推進」に改善された項目が4項目、「現状推進」から「進行強化」に評価が下がった項目が2項目、「現状推進」から「課題の重点検討」と評価が下がった項目が1項目、「進行強化」から「課題の重点検討」となった項目が2項目、「進行強化」のまま評価の改善がみられなかった改革項目が8項目であった。

カ 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等（表 6-6）

実行計画では、前回のプランである、「新はだの行革推進プラン」（計画期間：平成 23（2010）年度～27（2015）年度）の計画期間中に改革が実行できていない、又は、一部の実施に留まり、改革を終了していない 23 の項目について、着実に改革を実行するために改革項目を継承して位置付けている。

これらの改革項目について、平成 30 年度の実行状況及び内部評価は、前回のプランで「未実施」と評価された 7 項目について、「現状推進」となった項目が 2 項目、「進行強化」となった項目が 4 項目、「課題の重点検討」となった項目が 1 項目であった。

また、前回のプランで「一部実施」と評価された 16 項目について、「改革終了/継続監視」となった項目が 5 項目、「現状推進」となった項目が 8 項目、「進行強化」となった項目が 2 項目、「課題の重点検討」となった項目が 1 項目であった。

前回のプランから通算すると、8 年間という計画実行期間がありながら、思うように取組みが進まず、「進行強化」又は「課題の重点検討」と評価された項目については、早急に課題解決の方向性を検討して、実情に応じた対応を図る必要がある。

62の改革項目に対する自己評価区分

改革主管課（事業所管課）において、該当年度の取組みの進行状況等について評価するもの。

自己評価	計画通り	予定していた取組みの全部を実施し、効果額や指標においても目標を達成しているもの
	概ね計画通り	予定していた取組みは全部実施できたが、効果額や指標において目標を達成できていないもの
	遅れている	予定していた取組みの一部のみ実施できたもの
	取組に課題あり	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決が必要なもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

62の改革項目に対する内部評価区分

庁内組織（秦野市行財政経営最適化委員会（最適化推進部会））において、当該年度の取組みの進行状況等について評価と合わせ今後の取組みの方向性を示すもの。

内部評価	改革終了/継続監視	実行方針に定めた取組みを全て行うなど、改革内容を実施し終えた、又は全て実施し終えたが継続して効果額等の把握が必要なもの
	現状推進	予定していた取組みは全部実施できたため、引き続き、取組みを推進するもの
	進行強化	予定していた取組みの一部しか実施できておらず、遅延しているため、今後はさらに取組を強化すべきもの
	課題の重点検討	予定していた取組みが全く実施できなかった、又は実施の見込みが全く立たないなど課題があり、課題解決のための検討が必要なもの
	見直し又は廃止	改革（毎年度設定する年度ごとの取組み予定を除く）の見直し又は廃止すべきもの

12の取組内容に対する内部評価区分

評価	A 順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目がない
	B 概ね順調に進んでいる	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数未満である
	C 遅れている	「進行強化」や「課題の重点検討」の項目が半数以上である

（表 6-1） 62の改革項目に対する自己評価の状況

項目数	自己評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	計画通り	28	45.2%	19	30.7%	25	40.3%
	概ね計画通り	29	46.8%	34	54.8%	32	51.6%
	遅れている	5	8.0%	7	11.3%	4	6.5%
	取組に課題あり					1	1.6%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%

（表 6-2） 62の改革項目に対する内部評価の状況

項目数	内部評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
62	改革終了/継続監視	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%
	現状推進	49	79.1%	39	62.9%	41	66.1%
	進行強化	10	16.1%	14	22.6%	10	16.1%
	課題の重点検討					3	4.9%
	見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%

（表 6-3） 12の取組内容に対する内部評価の状況

取組内容数	内部評価	平成 29 年度		平成 30 年度	
		項目数	構成比	項目数	構成比
12	A 順調に進んでいる	4	36.4%	5	41.7%
	B 概ね順調に進んでいる	5	45.4%	5	41.7%
	C 遅れている	2	18.2%	2	16.6%

(表 6-4) 12の取組内容に対する自己評価及び内部評価の詳細

5つの改革の視点	12の取組内容	62の改革項目	自己評価	内部評価				
[合わせる] 身の丈に合わせた行政経営の推進	(1) 公共施設再配置計画の推進	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設	概ね計画通り	現状推進	→	B	↑	
		児童館の機能移転・地域への譲渡	概ね計画通り	現状推進	↑			
		老人いこいの家の地域への譲渡	遅れている	課題の重点検討	↓			
		自治会館の開放型への誘導	計画通り	現状推進	→			
	(2) 行政経営システムの見直し	最適な職員規模による行政経営	概ね計画通り	現状推進	→	B	→	
		行政評価の充実	計画通り	改革終了	→			
		ICT（情報通信技術）の活用	計画通り	現状推進	→			
		統合型GIS（地理情報システム）の活用推進	概ね計画通り	進行強化	→			
		個人番号カードの活用の検討	計画通り	現状推進	↑			
		公共料金の一括口座振替	計画通り	現状推進	↑			
	[委ねる] 担い手の最適化の推進	(1) 民間委託等の推進	ごみ収集業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	→	B	→
			学校業務員業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	→		
			給食調理業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	→		
			要介護認定業務の民間委託等の推進	概ね計画通り	現状推進	→		
要介護認定調査業務の民間委託の拡大			概ね計画通り	現状推進	→			
駅前広場管理の包括的な民間委託等の推進			計画通り	現状推進	→			
公立幼稚園の配置等の見直し			概ね計画通り	現状推進	→			
図書館業務の民間委託の拡大			概ね計画通り	現状推進	→			
総合窓口の民間委託化等の検討			遅れている	進行強化	→			
放課後児童ホームの運営体制の見直しの検討			概ね計画通り	現状推進	→			
上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討			概ね計画通り	現状推進	→			
指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)			概ね計画通り	進行強化	→			
指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)		概ね計画通り	進行強化	→				
指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)		概ね計画通り	進行強化	→				
指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)	概ね計画通り	進行強化	→					
(2) 多様な任用形態の活用	再任用職員の活用	概ね計画通り	現状推進	→	C	↓		
	任期付（条件付）職員制度の推進	計画通り	進行強化	↓				
[量る] 入るを量る施策の推進	(1) 未収金対策の強化	徴収率の向上（市税）	計画通り	現状推進	→	A	→	
		徴収率の向上（国民健康保険税）	概ね計画通り	現状推進	→			
		税外債権の徴収率の向上	概ね計画通り	現状推進	→			
	(2) 財産の有効活用	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進	概ね計画通り	進行強化	↓	B	→	
		低・未利用地の有効活用	概ね計画通り	現状推進	→			
		ふるさと寄付金制度の充実	概ね計画通り	現状推進	→			
		自動販売機設置に係る競争入札の推進	計画通り	改革終了	→			
		スポーツ施設等へのチップ塔の設置	概ね計画通り	課題の重点検討	↓			
		観光地のチップ塔の利用促進	計画通り	現状推進	→			
	雑誌スポンサー制度の導入	取組に課題あり	課題の重点検討	↓				
	(3) 受益者負担の適正化	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	概ね計画通り	現状推進	→	A	→	
		施設使用料等の適正化	計画通り	改革終了	→			
		公立幼稚園保育料の見直し	計画通り	改革終了	↑			
		都市公園駐車場の有料化の検討	概ね計画通り	現状推進	→			
[制する] 出づるを制する改革の実行	(1) 歳出の削減	ごみ処理の費用負担のあり方の検討	計画通り	現状推進	→	A	↑	
		特別職給与の減額	計画通り	改革終了	→			
		一般職給与の見直し	計画通り	現状推進	→			
		効果的な補助金・交付金の交付	計画通り	現状推進	↑			
		介護保険事業特別会計繰出金の抑制	概ね計画通り	現状推進	→			
		国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制	概ね計画通り	現状推進	→			
		国民健康保険レセプト点検の強化	概ね計画通り	現状推進	→			
	ジェネリック医薬品の使用促進	概ね計画通り	現状推進	→				
	(2) 事務事業の見直し	(公財) 秦野市スポーツ協会への支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	→	A	→	
		秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	→			
		(公社) 秦野市シルバー人材センターへの支援のあり方の見直し	計画通り	現状推進	→			
	[高める] 質的改革への取組み	(1) より質の高い人財の育成	道路照明灯・公園灯等のLED化の検討	計画通り	現状推進	→	C	→
			次世代育成アカデミーの推進	概ね計画通り	現状推進	→		
		(2) 市民サービスの向上	人事評価制度の見直し	遅れている	進行強化	→		
窓口サービスの充実			計画通り	現状推進	→			
電子申請サービスの拡充			概ね計画通り	現状推進	→			
インターネット予約対象施設の拡充（スポーツ施設）			計画通り	改革終了	→			
公立幼稚園・保育園のこども園化			計画通り	改革終了	→			
(3) 施策の最適化	公立こども園のあり方の検討	遅れている	進行強化	→	A	→		
秦野名水の活用推進体制の構築	計画通り	現状推進	→					

※ 矢印は昨年度（平成29年度）の評価に比べて、↑（上がった）、→（同じ）、↓（下がった）を表したものを。

(表 6-5) 前年度と評価が異なる改革項目及び評価が改善されなかった改革項目

項目No.	項目名	平成 29 年度	平成 30 年度
見直し又は廃止→改革終了/継続監視 (1 項目)			
3-3-02	公立幼稚園保育料の見直し	見直し又は廃止	改革終了/継続監視
進行強化→現状推進 (4 項目)			
1-1-02	児童館の機能移転・地域への譲渡	進行強化	現状推進
1-2-05	個人番号カードの活用の検討		
1-2-06	公共料金の一括口座振替		
4-1-03	効果的な補助金・交付金の交付		
現状推進→進行強化 (2 項目)			
2-2-02	任期付(条件付)職員制度の推進	現状推進	進行強化
3-2-01	公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進		
現状推進→課題の重点検討 (1 項目)			
3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置	現状推進	課題の重点検討
進行強化→課題の重点検討 (2 項目)			
1-1-03	老人いこいの家の地域への移譲	進行強化	課題の重点検討
3-2-07	雑誌スポンサー制度の導入		
進行強化→進行強化 (8 項目)			
1-2-04	統合型 GIS(地理情報システム)の活用推進	進行強化	進行強化
2-1-09	総合窓口の民間委託化等の検討		
2-1-12	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)		
2-1-13	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)		
2-1-14	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)		
2-1-15	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)		
5-1-02	人事評価制度の見直し		
5-2-05	公立こども園のあり方の検討		

(表 6-6) 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等

前プラン 内部評価	項目No.	項目名	平成 30 年度		
			取組状況	内部評価	
未実施 (7)	1-1-04	自治会館の開放型への誘導	全部実施	現状推進(2)	
	3-2-08	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進			
	2-1-12	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(おおね公園)	一部実施	進行強化(4)	
	2-1-13	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(文化会館)			
	2-1-14	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(弘法の里湯)			
	2-1-15	指定管理者制度を含めた民間委託等の検討(総合体育館)			
	3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置			
3-2-04	自動販売機設置に係る競争入札の推進	全部実施	改革終了/継続監視 (5)		
3-3-01	施設使用料等の適正化				
3-3-02	公立幼稚園保育料の見直し				
5-2-03	インターネット予約対象施設の拡充(スポーツ施設)				
5-2-04	公立幼稚園・保育園のこども園化				
1-1-01	西中学校体育館と西公民館の複合施設建設			全部実施	現状推進(8)
1-1-02	児童館の機能移転・地域への譲渡				
1-2-01	最適な職員規模による行政経営				
1-2-03	I C T (情報通信技術)の活用				
2-1-07	公立幼稚園の配置等の見直し				
2-1-11	上下水道事業に係る業務の包括的な民間委託の拡大の検討				
4-2-02	秦野市文化会館事業協会への支援のあり方を見直し				
3-2-02	低・未利用地の有効活用	一部実施			
1-2-04	統合型 G I S (地理情報システム)の活用推進	一部実施	進行強化(2)		
5-1-02	人事評価制度の見直し	一部実施	課題の重点検討		
1-1-03	老人いこいの家の地域への譲渡	一部実施	課題の重点検討		

(3) 実行計画に関する意見

平成30年度の取組状況に対する自己評価・内部評価について、効果額の達成率は73.5%（一般会計）、取組みの実施状況は一部実施以上の実施状況（全部実施、一部実施、改革終了）が98.4%、自己評価が概ね計画通り以上のもの（計画通り、概ね計画通り）が91.9%、内部評価が現状推進以上のもの（改革終了/継続監視、現状推進）が79.0%となっており、実行計画全体としては、概ね順調に改革を進めていると評価できるが、次の事項について、意見を述べる。

ア アウトカムを意識した指標を設定すること

これまでも意見のあったところだが、実行計画において改革効果を測るために設定されている指標は、参加人数などの典型的なアウトプットであり、例えば、参加人数が増えたことをもって、改革効果が上がったとはいえず、改革の本来の目的や効果を測る指標とするには不十分である。インプット（改革するに当たって投入されたヒト、モノ、カネなどの資源）及びアウトプット（インプットされた結果の利益）を、どのようなアウトカム（本質的な成果）に繋げていくかをよく検討したうえで、適切な指標を設定することが必要である。

イ 内部評価と自己評価に差がみられるものについて、その原因を把握したうえで、効果的な進行管理となるよう検討すること

昨年度の当部会からの意見を踏まえて、自己評価及び内部評価区分を5つの区分に見直し、達成状況や今後の取組みの方向性に応じた評価区分としたことは評価できる。これにより、取組み内容に遅れが生じている等の改革項目について、単に取組みが遅れているだけなのか、あるいは取組内容自体に課題があるのかの方向性が明らかになり、重点的に進行管理を行うことができることとなる。

さらに、これまでも意見のあったところではあるが、自己評価と内部評価に差がみられるものについても、その原因を把握したうえで、効果的な進行管理となるよう検討が必要である。

例えば、自己評価で計画通りと評価されているものが、内部評価で進行強化と評価されている場合に、改革主管課（事業所管課）と行政経営課（実行計画担当）で、進行状況や改革の方向性等の課題について認識のずれが生じ、取組みが更に遅れてしまうおそれもあるため、原因をよく把握したうえで、効果的な進行管理を行うことが求められる。

ウ 改革の実行年度を意識して、遅れることなく取り組むこと

実行計画の計画期間5年以内に改革を実行できるように、それぞれの改革項目には、改革の実行年度が目標として設定されているが、計画期間3年目となる平成30年度における取組みをみても、検討中や調査中とされる改革項目があり、また、計画期間5年の最終年での改革を目指すなど、時間をかけ過ぎているような印象も見受けられる。予定の実行年度に改革できないなど早期に改革しないということは、それだけ効果が失われることになる。

改革主管課(事業所管課)では、改革の実行年度を意識するとともに、計画期間5年内の枠に捕らわれずに、できるものはできるだけ早期に着手し、改革を実行していくという前向きな考え方と積極的な行動に変わることが必要である。

エ 質的改革への取組みを強化すること

5つの改革の視点でみると、「3 [量る] 入るを量る施策の推進」や「4 [制する] 出ざるを制する改革の実行」のような財政面での改革は、全体的に一定の効果을あげている印象だが、「2 [委ねる] 担い手の最適化の推進」や「5 [高める] 質的改革への取組み」のような従来の手法を変えたり、質的向上を目指すような改革項目については取組みが遅れており、今後、遅れが生じることのないよう、しっかりと推進を図ることが必要である。

オ 視点を変えた新たな発想で、取組みの推進を検討すること

既存のモノやヒト(施設や組織など)の枠組みの中で取組みを推進しようとして、思うように改革に至らない場合がある。上手くいかない場合には、視点を変えた新たな発想で別の手法がないかを検討することが必要である。例えば、地域や事業者へ施設等の管理を委ねる取組みの場合には、既存の組織にこだわらず、受け皿となる組織自体を新たに形成できないか模索するなど、発想の転換をすることが求められる。

慎重になり過ぎて現状のまま挑戦しない風潮も見受けられるため、その殻を破って、新しいものに挑戦し、取組みを推進させる視点が必要である。

カ 効率的・効果的な進行管理シートとなるように検討すること

各改革項目の進捗管理の様式である進行管理シートについては、記入箇所が多いため、改革主管課（事業所管課）で進行管理をするうえで負担を感じていたり、指標や効果額等が把握しにくい様式となっている印象がある。

進行管理において必要となる事項を整理し効率的・効果的な様式となるように、見やすさや分かりやすさの工夫が必要である。

2 中間総括評価

(1) これまでの行財政改革を振り返って

(2) これからの行財政改革に求められる視点