

令和2年度第3回行革推進専門部会 会議概要

1 開催日時	令和2年11月25日(水) 午前9時30分から午前12時25分まで	
2 開催場所	オンライン開催	
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（途中退席）
	事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当2名
4 議題	(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元年度進行状況等評価結果報告書（素案）について (2) （仮称）はだの行政サービス改革基本方針について (3) その他	
5 配付資料	<ul style="list-style-type: none"> ・次第 ・資料1 第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元年度進行状況等評価結果報告書（素案） ・資料2 （仮称）はだの行政サービス改革方針（案） ・参考 令和2年度秦野市行財政調査会行革推進専門部会の開催について 	

6 会議概要（要点筆記）

(1) 開会

【事務局】

令和2年度第3回行革推進専門部会を開催させていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

部会の会議に入る前に、資料の確認をさせていただきます。

— 資料の確認 —

以上、不足はございませんでしょうか。

部会の定数6名全員の出席をいただいておりますので、過半数の出席となっております。

秦野市行財政調査会規則第6条第2項の規定により会議が成立しておりますことを御報告申し上げます。

今回もオンライン会議での開催となります。市がホストで行うに当たりまして接続制限があるため、大変申し訳ありませんが、場合によっては、途中で休憩を挟む可能性がありますので、御了承いただければと思います。

それでは、はじめに部会長に御挨拶いただき、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、進行をお願いしたいと思います。

(2) あいさつ

【部会長】

それでは部会を進めていきたいと思えます。

(3) 議事

ア 第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元年度進行状況等評価結果報告書（素案）について

－ 資料1及び2に基づき説明 －

【部会長】

令和元年度の進行状況等の評価ということで、10ページで相対的な評価、自己評価、内部評価について、細かく評価が記述されて、最後に、いま御説明いただいた課題を指摘し、全体的な評価ということでまとめているところです。お気づきの点について、御意見や御指摘いただきたいと思えます。

【委員】

まず、大変分かりやすく、読みやすくまとまっていると思えます。その中で、何か気になった点があります。

表の5-3がありますが、図の方が良いと思えます。大きく平成29年と30年で数字が動いている「財産の有効活用」については、これだけ数字が動いているので、説明が必要だと思えます。異常値なのか、正常値なのか、意味があるのか、何かコメントを入れた方が良いと思えます。「民間委託の推進」も数字が大きく跳ねています。人件費等の削減効果が大きく上がったということですが、もう少し説明を入れたいといけないと思えます。

18ページのレーダーチャートですが、3つ重ねると何がどうなっているか分かりにくいと思えます。せつかくのレーダーチャートが見づらくなっていると思えます。

19ページの太枠で囲んだ部分が分かりやすいですが、何が枠囲みしているのか、遅れているものや進行強化が枠囲みしているというのであれば良いですが、分かるようにしていただきたいと思えます。

21ページからの全体的な評価ですが、気になったのは、(4)の指定管理者制度の導入を検討とありますが、本文中でもありますが、推進段階にあるので、記述を直した方が良いと思えます。

全庁的な連携強化というところ何か入れた方が良いと思えます。部会長からの話もあったところですが、次期計画への議論につなげていただきたいというのは、全部がそうなのかというところがよく分かりませんでした。全体評価6項目を次の計画につなげるための評価とするのか、もしそうであれば、全体評価の最後の2行目に「つなげていただきたい」と書いてありますが、例えば、「つなげるために、以下の点

を」と書き出し部分で言う必要があると思います。

【事務局】

表5-3の達成ということ、達成率が異常に高い改革項目があると数字が飛び跳ねてしまうのですが、どの改革項目も初期費用がかかるものは事業費として収入や削減額と差し引きして効果額を出しているのですが、チップ塔の設置については、分かるような表現にしたいと思います。

令和元年度に大きく民間委託等の推進で大きく効果額が上がっているのですが、民間委託等の拡大の検討ということで、5年間で分散させて償還するというものでしたが、平成30年度までシステム費の償還を行い、令和元年度から償還分がかからなくなったため、その分の効果額が非常に高い達成率となったものです。こちらにつきましても、文章の記述を考えたいと思います。

レーダーチャートにつきましても、表の太さやバランスを考えたいと思います。

19ページの太枠で囲んだ部分は、「進行強化」や「課題の重点検討」とされる部分だけ太字にしていますので、こういった形のままとさせていただきたいと思います。

21ページの「全体的な評価について」の部分で、「次期計画の充実につなげていただきたい。」とありますが、今回の全体的な評価の中では、個別の改革項目を指摘していますが、全てが次期計画につながるのかということもありますので、記載を検討して、次回、修正したものをまた見ていただいて御意見をいただければと思います。

指定管理者制度の件につきましては、御指摘のとおり、推進するという形とし、積極的な表現に修正したいと思います。

おおね公園やカルチャーパークといった公園施設や文化会館、菩提地区にある野外活動センターについて、指定管理者制度の導入に向けたサウンディング型市場調査を実施します。既に、おおね公園とカルチャーパーク、文化会館については、調査を終えて、令和4年度からの指定管理者制度に向けて、年度末のプロポーザルに向けた仕様書をまとめていくことになります。

野外活動センターについては、令和5年度に導入を検討していますが、条例改正もございますので、サウンディング調査を行って、情報を収集しながら進めていきたいと思います。

全庁的な協力体制の強化について、未収金対策の強化とチップ塔の設置の2つを記載していますが、改革を推進していくためには、改革主管課だけでなく、全庁的であったり、行政経営課の強力なバックアップがより必要だと思いますので、そういったところを記載したいと思いましたが、こちらも記載を検討させていただければと思います。

【委員】

ぜひ表現を工夫いただければと思います。チップ塔ですが、山小屋のトイレは、

寄附というよりは、料金をとるというスタイルに変わりつつあって、受益者負担に近いような気がします。寄附というと、寄附するかしないかの意思の問題か、受益者負担なのか、どこかのタイミングで考えた方が良くと思います。表現を直した方が良くというわけではありませんが、何かチップ塔という考え方のままいくのが良いのかどうかと思いました。

【委員】

先ほど委員がおっしゃったチップ塔ですが、山小屋のチップ塔と体育館や競技場にあるチップ塔とは、最初の経緯から違うと思います。運動施設にあるチップ塔は、施設の利用にお金がかかることを認識してもらい、完全な寄附だと思います。実際に施設の運営を寄附でやっていけるかということそれを期待しているわけではないと思いますので、そこで、受益者負担の考え方をすると、成り立たないと思います。テニスコートをよく利用していますが、テニス協会でも寄附する考え方を進めていこうと思っていますが、自分達で協力する考え方を少しもってもらえれば良いかなという気持ちで進めています。

報告書ですが、まとまってきていると思いますが、全体を読んだときに1点だけ気になったところがありました。21ページの「全体的な評価について」で、「効果額の達成率が減少傾向にあるため、改革に向け一層の取組み強化を求めたい」とありますが、取組みではなく、全体的に減少傾向なのは、何か原因があるのではないかと思いますので、少し説明が必要だと思います。

【事務局】

効果額のところは、12の取組内容ごとに効果額を見ていただいておりますが、全体的には減少傾向ということで、何が原因なのか文章表現については、考えたいと思います。

スポーツ施設等のチップ塔の設置については、チップ塔を設置した経過としては、カルチャーパークをつくった際に、将来的な維持・管理に資するために基金を設置したところです。チップ塔で寄附されたものを基金に入れ、公園の維持・管理に使うということで、寄附という形としています。

先ほどの山小屋のチップ塔の設置については、受益者負担というところで、少し行革とは違って来るかもしれませんが、観光地のトイレは本市もいくつかございますので、そういった視点で、今後、検討させていただければと思います。

【部会長】

さきほどのお話にあった、21ページの「効果額の達成率が減少傾向にあるため、改革に向け一層の取組み強化を求めたい」という表現ですが、事務局で表現を見直すということですが、5か年計画で4年目を終えて、やはり、職員の取組みの意識の問題なのか、計画そのものの事業の取組みの中たるみのようなものがあるのか、あるいは、取組みの進め方で、過去の3年間の評価が生かされないで、そのまま同

じような形で検討のままになってしまっているのか、様々な原因があると思いますので、減少傾向の背景や原因、中身について記述が必要だと思います。

私が気づいたところでは、担当者の問題や5年で改革を実行できれば良いという思いが4年目で大きくなっているのではないかと、また、事業そのものが行き詰っているのではないかと、思います。そういったところを具体的に明らかにできるのであれば、記述を加えた方が良いと思います。

【委員】

最後の結論ということで、21ページ以降が重要だと思います。全体としてまとまっていると思いますが、(6) 評価基準を明確にすることの最終段落からの文章を、(1) 進行強化の部分の最終段落からの文章と一つにまとめて、(1) にもっていくとその趣旨に合っているのではないかと、思います。

(3) の時代のニーズに応じたICTのということで、ICTの活用ということ、は、これから欠かせないと思いますが、ICTを使って業務効率化や職員の生産性の向上といったところはやらざるを得ないと思いますが、もう1つは、次期計画にうたうべきことだと思いますが、市民との対話を進めるうえで、実際に対話の場に来れない方もインターネットで参加できるようにするなど、内部事務効率化だけではない、ICTの生かし方を考えていった方が良いと思います。全体的な評価の部分でそういったところを記載した方が良いと思います。

全体的な評価の前文ですが、委員から御意見があったように、効果額の減少傾向が気になるところです。11ページのところで数字の整理がされているようですし、折れ線グラフも出ていますが、私見としては、計画の策定の際に計画の具体化が見えているもので、数字的に大きなものを改革項目としていると思います。例えば、「低・未利用地の有効活用」について、向こう1、2年で売却の目途が立っているものがあつたとして、そうすると、大きく効果額が上がり、翌年度は大きく下がるという、凸凹が非常にあるのではないかと、思います。

例えば、計画1年目や2年目までは良いけれど、3年目以降は見通しができていないなど、先まで見通せていないという状況があつて、数字がじり貧になっているのではないかと、思います。

逆説的に言うと、中長期的に見て、安定的に効果額として上がりそうなもの、行政効率的に必要なものを探っていくことが必要ではないかと、思います。

細かいところで気になったのは、12ページで、「チップ塔の一部を設置しなかったため、設置費用分が効果額として表れている。」とありますが、予算未執行のものを効果額としてあげているというように見えます。実際そうだとすると、それは効果と言わないのではないかと、思います。厳密に言えば、そこは分けないといけないのではないかと、思います。

13ページに、「平成30年度まで、システム費の償還が発生するため事業費が増となり、」と言うのが具体的に何を指しているのか分かりませんが、その辺を計画期間中に上手く数字として均すことも必要かもしれないので、もう一度よく確認

した方が良いと思います。

最後に14ページで、「財産の有効活用」の部分については、あまり効果額として上がってこないということですが、数字の読み方としてお尋ねしたいのですが、「受講者の減少により教室や講座の開催回数が減ったことで施設利用が減ったため、効果を上げることができなかった。」とありますが、参加者が減ったので、利用料が相殺されてしまって、効果額が上がらなかったということでしょうか。

【事務局】

21ページ以降の御意見を踏まえて、修正させていただきます。

効果額というところで、直近で具体化できて効果額が出るものを計画の改革項目としているところはおっしゃるとおりでして、その場合に、中長期の見直しにもとづく目標設定が甘かった部分もあると思います。効果額は下方修正していないので、年々、目標との差が出てしまっている状況です。次の計画では、1年ごとに見直していく中で、効果額の部分についても、実態に沿った形で、担当職員のモチベーションが上がるような、達成できるような形を検討したいと思います。

12ページ以降のチップ塔の設置につきましては、御指摘のとおりでして、設置費用はチップ塔の寄附の歳入から賄うことにしていますので、設置しなかったことにより歳入が減らないということで、その分は効果額に含まれているところです。

14ページの「公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進」ですが、本来であれば、公共施設の利用は公共的なものである中で、夜の時間帯は、事業者の方や市民の方が商用目的で、受講者から受講料をとって講座やセミナーを開くなどした場合に、利用料を支払ってもらうものになりますが、年々、開催回数が減ってきていたり、開催しても受講者が減ってきているということがあるようです。令和元年度は、教室を開けないので夜間利用しないという団体もあって、効果が上がらなかったところがあります。

【部会長】

13ページの部分についての事務局からの説明はよろしいでしょうか。

【委員】

12ページの件と含めて理解しましたので、結構です。

【委員】

しっかりまとめていただきました。気づいたところで、1番に気になるころでは、やはり21ページの減少傾向という文言です。考えていかなければならないことは、我々は外部評価をしているので、自己評価や内部評価が適切に行われているかを検討していかなければならないと思いますが、現状推進ですとか、課題の重点検討ですとか書かれていて、各々の内部評価において、今後どのような展開で改革を進めていくか見えないため、事情を踏まえない評価を述べなければいけないとい

うのが、今の外部評価の状況になっていると感じました。

そうした見方をすると、市役所の職員の方と話をすると、広く浅く万遍なく、足りないことのないサービスを提供する必要があるという一方、予算がだんだん厳しくなっていく中で、やるべきサービスとやらなくても良いサービスを、もっと明確にしていける必要があると思います。次期計画にも関わることだと思います。

【事務局】

御意見いただいたところを、次の計画で考えたいと思います。前回も委員から御意見があったところですが、行政がやるべきサービスと、自助にお任せするような行政サービスをもう少し考えていった方が良いという御意見をいただいた中で、次の計画では、「行政サービス改革」という名称にもしていますので、全体的な行政サービスを今後どういった形でできるか考えていきたいと思います。

自己評価と内部評価については、評価が適切なのかというところで、前回も御意見にありましたとおり、画一的なもので、取組みができていないか、できていないかで評価していますので、次期計画では、改革ごとに具体的な達成指標を考えていきたいです。次回、また御意見いただければと思いますので、よろしくお願ひします。

【部会長】

21ページの効果額の減少傾向という記述については、各委員が記述の背景にあるものを掘り下げて、要因等を明確にした方が良いという御意見が出ていますので、再検討する形でお願いします。

【委員】

今回改めて見たときに、全体の構成が分かりにくいと思いました。例えば、「令和元年度の進行状況等に関する評価」としたときの「等」が何を指すのか分かりにくいと思いました。特にその中の、1～3番でどう書き分けられているか分かりにくいと思いました。

1番が「令和元年度の進行状況等について」、2番が「令和元年度を取組状況に対する自己評価・内部評価について」、3番が「全体的な評価について」ということで、言葉が色々出てきているような印象です。進行状況があって、取組みの実施状況、取組み状況など出てきていて、もう少し、言葉と構成を見直した方が良いと思います。

そこで、1番は、市の全体的な評価で、総論的なものになると思います。そのときに、「取組み内容ごとの」という言葉の使い方も変えた方が良いと思います。改革の中身でも「取組み内容ごと」としているの、どちらかという、中項目的な意味で使っていると思います。1番は、「市全体及び取組み内容ごとの評価」、あるいは、「中長期的な評価」という表現になると思います。2番は各論で、「改革項目ごとの評価」ということだと思います。3番は、フェーズが違って、年度ごとの評

価であるけれど、次期計画に向けて書かれているものだと思います。分かりやすいと思う提案は、今年度の評価について、1番と2番で、総論的なものと各論的なものを分けて、3番は、「次期計画に向けて」というタイトルにした方が良いと思います。

そうすると、21ページの全体的な評価の前文ですが、総論的なことが書かれているので、これは1番に持っていった方が良いと思います。内容も1番で書かれているようなことが書かれていると思います。その後に、なお書きがありますが、「なお」ではなく、一番中心となる内容は、次期計画につながるものであるため、ここは本文になると思います。

3番の(1)も総論の話なので1番に持っていくこととして、(2)から(6)までが、今の計画で見直していくというよりは、次期計画で大きく変えていく内容になると思いますので、3番でまとめる構成にした方が良いと思いました。

グラフの取組み内容ごとに掲載していますが、非常に取組みとしては良いと思いますが、割合で示しているので、実数がわからないところと、分母が小さいものはちょっとした数字の変動でグラフが動いてしまうので、全体的な量が分かるように表が必要だと思います。私が思うところでは、グラフは内部的には作っているのは良いですが、誤解を生みやすいのと達成率200%などはスケールが大きくなってしまふけれど、それと達成率50%がグラフでは差が大きく見えてこないのので、報告書には掲載しない方が良いと思います。

21ページ以降の次期計画に向けての表現で気になったところでは、(5)の「全庁的な協力体制」というところが、何か牧歌的で、しっかり推進するという意味では、協力体制というよりは、連携・推進体制やもう少し強い言葉の方が良いと思います。(3)の「時代のニーズに応じた」という言葉も合わないと感じます。時代のニーズに合わせてICTを活用していくわけではなく、ICTの活用を前提に、仕事の仕方そのものを変えたり、行政サービスそのものを変えるということに、ICTを活用していくという趣旨だと思います。

【部会長】

全体的な構成やグラフや抜本的な御指摘をいただいたので、御意見を参考に検討したら良いと思いますが、事務局はいかがでしょうか。

【事務局】

御意見等を踏まえて、修正したいと思います。特に、13ページ以降のグラフの達成率については、分かりやすいかと思い掲載しましたが、例えば、改革項目が1項目しかないもので、効果額が1項目しかないものは、毎年度数十万円というものもありますので、達成率が全体に占める割合は少ないところもグラフでは分かりにくいものもあって誤解を与えることも考えられますので、掲載については考えたいと思います。

【部会長】

全体的な構成等も含めて、読みやすく、分かりやすく、評価の内容についても、次年度の計画に向けての考え方や引き継ぐ内容が分かりやすくなるように検討していただければと思います。個別の言葉なども色々と御指摘がありましたので、検討していただければと思います。

イ （仮称）はだの行政サービス改革基本方針について

－ 資料2に基づき説明 －

【委員】

8ページの「目指すべき行財政運営の姿」ということで、枠囲みの部分が重要だと思います。ここでは、「取組みの方向性」と書かれていますが、「目指す姿」であるとか「ビジョン」などの方が良いと思います。逆に9ページ以降に「目指す姿」とありますが、柱ごとの「取組みの方向性」だと思います。

枠囲みの部分については、3つほど要素が足りないと思います。

1つめは、「市民ニーズに対応した行政サービス」という言葉が気になります。これは、市民が要望を言って、行政がそれに応えるイメージが強いような気がします。縮充を目指していくことが重要だと思いますので、「地域の営みや市民の生活が充実したものになっていく」と書いてありますが、そうした行政サービスを目指していくというように書き方を変えた方が良いと思います。

2つめは、「柱3 担い手の改革」にもありますが、地域や市民と協働・連携していくニュアンスを入れて、例えば、「市民とともに」、「共創して」、「地域に開かれた」のような要素を入れた方が良いと思います。

3つめは、進行管理にも書かれていましたが、変化に機敏に対応するということが、「新たな日常」やコロナに対応するということになると思いますので、そういったところが書いていないような気がします。例えば、「スピード感」や「変化への対応」という書き方で表現してはいかかかと思います。

それぞれの柱ごとには、「柱1 仕事の改革」で、「あらゆる業務にICTを活用できる」であったり、「行政のデジタル化を進める」ということが書かれていますが、これが目的なのかと疑問に思います。ICTの活用や行政のデジタル化を前提として仕事を抜本的に変えていくということを表現した方が良いと思います。

「柱2 職員（ひと）づくりの改革」については、書いてある内容は、「行動する」であったり、「挑戦する」とあって良いと思いましたが、もう一つ要素として入れたいと思うのが、「地域に飛び出していく」であったり、「地域と一緒に連携していく」という、内側だけでなく、地域と一緒に連携してやっていくことが職員側にも求められているということを書いた方が良いと思います。

「柱3 担い手をつくる改革」では、次は地域側の視点ということで、タイトル

が良いと思います。担い手を育てていくというニュアンスをリード文に入れた方が良いでしょう。

「柱4 公共施設の改革」ですが、柱のタイトルがいま一つ気になります。タイトルより書かれている文章の方が良いでしょう。施設というハードでなく、施設から生み出されるサービスに着目して公共施設再配置を進めようというというもので、「公共施設サービスの改革」であったり、「施設サービスの改革」というようにタイトルを変えた方が良いでしょう。

「柱5 歳入・歳出面の改革」ですが、タイトルで何を指しているのか分からないので、リード文に書かれているような「責任ある安定的な財政運営のための改革」として、改革の方向性が分かるような形に変えた方が良いでしょう。

【部会長】

的確に方向性や考え方が分かるような表現にすると良いという御指摘かと思えます。事務局はいかがでしょうか。

【事務局】

御意見を踏まえて、修正させていただきます。

枠囲みの部分については、再度、どういった形で表現するか検討したいと思えます。いただいた御意見を参考に、縮充というワードや市民との協働・連携、変化に対応できるスピード感について、そのニュアンスが分かるような表現を検討したいと思えます。

柱の御意見について、「柱4 公共施設の改革」と「柱5 歳入・歳出面の改革」については、表現を苦心していた部分がありますので、検討したいと思えます。

「柱1 仕事の改革」では、前回も御意見をいただいていたところで、ICTは手段であって、大事なものは、抜本的に仕事の仕組みを変えていくことだということで、それが伝わるような文章表現を考えたいと思えます。

地域とともに連携していくという職員の部分については、前回も少しお伝えしましたが、次年度予算に向けて、各地域の拠点となる各公民館に地区担当職員の配置と、総合計画にもあります地区計画を実行していくための予算の計上を進めております。予算の部分や人の配置について、現時点であまりはっきりと言えない部分ではないですが、お時間いただければ、もう少し詳しく明文化できればと思えますので、よろしく願いいたします。

【委員】

現状の問題点を踏まえて、改革の柱を立てていると理解していますが、前回も意見もあったと思えますが、進行管理について、問題点として、いまある問題点と2年後、3年後の問題点は変わってくると思えます。そうした場合には、柱自体も変わってくる可能性があると思えます。社会情勢の変化の中で、柱が変化する可能性がありますので、柱に書いていないから改革をしないということがないようにしてい

ただきたいと思います。

仕事の改革のところで、デジタル化の部分が目的ではなく、手段だということで、これから縮充社会を目指していくうえで、どれだけ仕事量を減らしていけるか、コスト的に減らしていけるかというところが、非常に重要だと思います。デジタル化をしたら、仕事が増えましたということのないようにしていただきたいと思います。

職員のところでは、人事評価制度の進捗が悪いと評価がでていいますので、大事なので、より一層の計画と進捗のトレースが必要だと思います。

「柱3 担い手の改革」については、民間との協働・連携ということで、身に感じていることは、コロナ禍において、民間の団体ですとか受け皿となるところが、規模を縮小したり、活動を停止したりと多く出ていると思います。民間の活力を使わないと進めていけない部分もあると思いますので、どこまで力を使う計画を立てられるか考える必要があると思います。

【事務局】

5年で改革の柱が変わっていくことは御意見のとおりだと思いますので、毎年度見直していく中で、足りない要素は実行計画の中で取り入れていきますが、そうした際に、改革の柱で要素が足りない部分は、新たに柱を立てることもしたいと考えます。そういった見直しができるように、現行革プランは大綱部分を総合計画後期基本計画に組み込んでいましたが、次期計画においては、基本方針として定める形としたところです。

ICTについても、御意見のとおりだと思います。例えば、現在、RPAの実証実験を行っているところですが、導入時はどうしても作業があるため業務量が増えてしまうところですが、最終的な成果として、業務量の削減であったり、時間外の削減であったり、効果がみえれば、職員のモチベーションも上がると思いますので、実行計画を策定していく中で意識したいと思います。

人事評価制度については、次の計画でも「職員づくりの改革」をしていく中で、外せない要素となると思いますので、また御意見をいただければと思います。

「担い手をつくる改革」では、次期計画では指定管理者制度の導入が取組みの中心になるとは思います。御意見いただいた点も踏まえながら、取組みを考えていきたいです。

【委員】

ICTの部分は、なかなか数字に表せないのかなと思います。数字に表れないので、評価が低くなることのないようにしていただきたいです。

【委員】

8ページのところで、委員からも話があったように、量から質への転換というものがこの計画の根底にあると思いますが、この質の部分をどう測るのかについては、この計画の段階では、あまりはっきりと書かれていないと思いますが、唯一、書か

れているところで、8ページの「市民満足度の高い行政サービスを提供する」とありますが、やはり、市民満足度を測っていくことが、定性的に評価を行うための一つの手段になると思います。そういう意味では、市民満足度をどうやって測るのか、どのくらいの頻度で測っていくのかというものを考えておかないといけないと思います。それぞれの事業に対して、毎年度何かアンケートを実施するなど、労力がかかるので個人的には良いとは思いませんが、何か満足度を測る制度を考えておく必要があると思います。

10ページのところで、ICTというところは、先ほどの委員からも御意見のあるとおり、手段であって目的ではないというところは同じ意見です。職員のICTリテラシーをあげるというところで必要なことですが、他の自治体で聞いてみても、このようなオンライン会議を含め、ICTを使う人と使わない人で二極化しているということが多くあるようです。ICTは機器なので、データを読むことが非常に大事だと思います。そういう意味では、データを読み取り、課題発見ができ、計画・行動・挑戦していくことにつながるとと思います。庁内におけるPとDができる能力を、機器としてのICTを利用するだけではない、データを読み、仮説を立てて、行動していく、一連の流れを強くしていくのがとても大事ですので、そういった意味合いで表現が書かれると良いと思います。

11ページで、地区担当職員を配置し、予算をつけるというところは、良い流れだと思います。暫定的に公民館を拠点にということであれば良いですが、社会教育施設としての限界にいずれぶつかるかもしれないと思います。むしろ、まちづくりセンターであったり、コミュニティセンターであったり、まちづくりの機能を地域にどう落とししていくのかという問題に結びついていくと思います。そういった意味で中長期的な展望をどう見据えるのか。公民館でできるとすれば、ある程度、制約がある中で、何ができるのか考えることが必要だと思います。職員や予算ができたというところにプラスして、例えば、地域内分権的にこういった手続きや運用のようなものを市民や地域団体にやっていただけるのかといったところの地域への落とし込みを考えていかなければならないと思います。最終的には、地域課題の解決が一番のゴールだと思います。その中では、Society 5.0のようなICTを活用しながら、市民の方にも参加してもらいながら、地域課題は地域で解決するような形にしないといけないと思います。その過程で、デジタルとリアルを融合して、話し合いの場を広げるためにICTを活用するとともに、対話でしか価値が見出せないものについては、リアルの対面の場を大切にしていって、そういった取組みが担い手をつくる改革では重要だと思います。

最後に、14ページの進行管理になりますが、「PDCAサイクルを早め、実行計画の個別の改革課題について、取組み年度中に実績の見込みをとりまとめて、その評価を行うことで、次年度以降の取組みに反映できる体制とします。」とありますが、ここでいう実績の中には、成果や効果が把握できれば良いですが、年度中にできないとすれば、当該年度中に予定していた事業ができたのか、できなかったのか、そこまでは明確にさせていただいて、成果や効果については、把握でき次第、速

やかに公表するというような2段階構えで考えるということもあると思います。大事なのは、取組みの内容を早期に検討できるようにチェックを行い、次年度に速やかに活かすことが大事だと思いますので、それに資するサイクルをつくる必要があります。

【事務局】

質の転換として、質の向上をどう測るかということで、前回、御意見をいただいた中で、質の向上とは何か分かりにくいということで、「市民満足度の高い行政サービスを提供する」と書かせていただいたところです。それを目指していくためには、頻度の問題もあると思いますが、測ることが必要だと思いますので、既存のWebアンケートや窓口アンケートを活用しながら把握していきたいと考えます。

10ページの「職員づくりの改革」にある、「ICTリテラシーの向上」の部分ですが、課題発見できる能力と行動できる職員の育成が大事だという御意見をいただいたところで、前回も御意見いただいたところで記載しましたが、もう少し、行動力という面で、先ほどPとDができる職員の能力の話もありましたが、そうした部分を反映できるようにしたいと思います。

11ページの「担い手をつくる改革」ですが、先ほど地区担当職員について御意見いただきましたが、これから新しく取組みをしていく中で、最終的には、先ほど委員がおっしゃったような地域課題を地域で解決するための仕組みづくりというところにつながると思います。

地区担当職員の配置を検討している総合政策課にも御意見があったことを伝えさせていただきます。また、地区担当職員だけでなく、地域の活性化というところで、地域を担っていただく人材の育成という部分につきましては、社会教育的な見地からも学習の場である公民館でも進めていくべきだろうということで、地域にいる人材の活性化につながるような対応が必要だと思っています。そうした部分では、生涯学習課とも調整させていただきたいと思います。

14ページの「進行管理」ですが、先ほどの委員のおっしゃるとおり、当該年度中の実績見込みとしますので、効果や成果が出ない取組みについては、着手することは徹底的に守っていただけるような形で進行管理できればと思います。また、実績見込みとしますので、実績が出たところで、速やかにまとめて公表するような進行管理にしたいと思います。

デジタルとリアルの融合については、前回から御意見いただいているところですが、例えば、福祉の場など対面でしかできない相談業務などは、引き続き、行っていく必要があると思いますので、業務を効率化していくのに合わせて、対話に時間を使っていけるような形で取組みを考えていきたいと思います。

【部会長】

聞いていて思ったところでは、言葉で言うことは簡単ですが、次の計画においては、質の向上について、こう考え、こう測っていくんだという仕組みをしっかりと

つくる必要があると思います。

地域支援体制については、地区担当職員というのと、どちらかというのと、行政主導が強くなってしまわないのではないかという懸念があります。そのあたりは、もう一度、吟味した方が良いのではないかと思います。地域課題を地域で解決するためには、地域主導や地域主体で考えていかないと上手くいかないように思います。1年や2年は良いかもしれませんが、最終的には、地域の色々な団体が担う、地域のまちづくりセンターやコミュニティセンターの機能へとつながるような仕組みを考えていかないといけないと思います。

行政の殻を破って、地域に担当職員を置くということであれば、その職員が地域のことを考えられるような人づくり、体制づくり、仕組みづくりにすることが、中長期的な目標としてあると思います。中長期的な視点を持って、地域主体で考えてもらいたいと思います。

進行管理は委員がおっしゃるとおり、年度の中で成果や効果を出すことが難しいですから、2段階評価で、できる限りは、やったこと、できたこと、できなかったこと、その原因、どんな成果や効果を生んだのかということが、年度内で把握できると良いと思いますので、無理をせずに、全部できないと思いますので、段階的評価を念頭に置いて進行管理していただければと思います。

【委員】

8ページの「基本的な考え方」の2つめのパラグラフで、「そのために、限られた財源や職員数の中でも、市民ニーズに対応した行政サービスを安定して提供できるよう、」という部分は、その下の二重で枠囲みした部分に書かれていることと同じことを書いています。「そのために、」以降の書き方が、修飾語が多過ぎて分かりにくいので、簡潔にすっきりとした形で書いて、その下の二重で枠囲みした部分につなげていくと良いと思います。

(3)の「改革の柱」ですが、「さらに、社会情勢の変化や複雑・多様化する市民ニーズに対応した行政サービスを提供していくためには、職員の能力を高める改革や仕事の仕方そのものを大きく変えて行政サービスの質を高めていく改革に、一層、取り組む必要があります。」と書いてありますが、サービスを提供していくためには、行財政運営のデジタル化を進めていくという文言を入れて、行財政運営の方向性をしっかりと行った方が良いと思います。行政のデジタル化は当たり前だと思います。これをやらないと、縮充社会ですとか、職員数を半数にするですとか、長い目で見るとできないと思います。先ほど、事務局から、そういった取組みをする際に、立ち上げで工数が増えるという話もありましたが、それは一時的な問題です。将来的にデジタル化が進んだことによって、職員がどれだけ減らせるかということにも関わります。デジタル化が進んでくれば、PDCAサイクルももっと早くできると思います。1年かけたPDCAサイクルから、2週間や1か月単位でのサイクルで行うことができるようになると思います。民間企業ではそのようなやり方で、1年も待ってしまうと、事業自体が変わってくる場合がありますので、1か月

単位や週単位で業績が出ているものです。行政では、1年後でしか成果や評価が出てこないというところは、しっかりと取り組んでいった方が良いと思います。

9ページの「仕事の改革」で、「行政のデジタル化を進めるとともに、より効率的かつ効果的な行政サービスとなるよう見直します。」とありますが、「効果的な行政サービス」という表現はいらぬように思います。

2つ目の黒丸で、「会議のあり方を見直すなど、意思決定や業務のプロセスを見直すことで、より効率的な行政運営を推進します。」とありますが、「会議のあり方を見直す」とことと「意思決定や業務プロセスを見直す」のとは、レベルが合っていないと思います。意思決定や業務のプロセスを見直す下に、会議のあり方を見直すというようなことがあるのだと思います。

10ページの「職員づくりの改革」では、「秦野を愛し、行動する職員の育成」とありますが、これが改革の柱なのかと思います。極端な言い方をすると、秦野を愛していなくても、地域の課題に正面から取り組む職員の育成が重要だと思いますので、それを柱の中に書いた方が良いと思います。

それと関連して、「目指す姿」として、「市民に信頼され、秦野を愛し、行動する職員の育成」とありますが、これは目指す姿ではないと思います。政策立案能力が高く実行力のある職員の育成というのがポイントで、秦野を愛する職員が育てば、そういった能力が備わるのかというところがありますので、それは違うように思います。

「全ての職員が法令を遵守し、」から「組織の秩序を維持し、」とありますが、最後にこの文面があるなら良いですが、最初からこれを言ってしまうと、枠からはみ出さない、挑戦しない職員が増えてしまうように思います。新しいことをするならば枠からはみ出すという考え方でないと、新しい考えを持った職員が出てこないと思います。

「職員がICTリテラシーを正しく理解し、」という部分では、行政のデジタル化やSociety 5.0を推進できる人材を育成するのが、職員づくりの改革のポイントだと思います。そのほかにも、「データを読み取り、課題発見できる能力の向上」とありますが、情報の分析と評価ができる能力の向上が必要で、そういった大きなくくりで、能力の向上を職員に要求していくことが重要だと思います。情報の分析や評価ができないとPDCAを回せないと思いますので、その能力が重要だと思います。

【事務局】

8ページの文章も含め、修飾語が多くて、一文が長いところがあるので、全体的に文章を整理したいと思います。行政のデジタル化の文言を入れた方が良いという御意見も反映したいと思います。

デジタル化の推進というところで、できないと縮充社会の実現を目指していけないという、重要な要素だと御意見もいただきましたので、そちらも表現できるか検討したいと思います。

9ページの「効率的かつ効果的な行政サービス」としましたのは、先ほどの委員の御意見や前回の委員からの御意見にもありましたが、これからの時代は何でも行政サービスをやっていくことは難しくなってくる中で効率化を考えていかなければいけません、それだけでなく、中身をより良いものにしていくことが縮充の視点でもありますので、効果的などという表現としています。そちらについても文章を検討させていただければと思います。

10ページの「秦野を愛し、行動する職員の育成」というところは、先ほど委員から御意見いただいたところで、「目指す姿」を「取組みの方向性」にした方が良いと御意見もありましたので、検討させていただきますが、秦野市の職員づくり基本方針として、目指すべき職員像に、「秦野愛」が掲げられているものですので、その要素を強く表現しているところです。職員づくり基本方針の表現を踏まえて、考えたいと思います。

地域の課題に正面から向き合っ行動する職員の育成が非常に大事ではないかと御意見がありましたが、「挑戦し続ける職場づくりの推進」というところで、「地域資源を生かした「秦野らしさ」のあるまちづくりの実現に向けて行動する職員」の育成という部分で書かせていただいております。改革の内容も含めて、書き方を精査させていただければと思います。

法令等の遵守という部分が最初に来ているのは、枠囲みの改革の柱の説明がそういった順番になっているため、昨年度の中間総括評価の中でも、挑戦する職員も大事だけれど、法令等遵守できる職員の育成も大事だと御意見いただきましたので、その要素を取り入れているところです。順番は考えたいと思います。

I C Tリテラシーのところ、行政のデジタル化やS o c i e t y 5 . 0を推進できる人材の育成について委員から御意見いただきましたが、事務局としましても、要素としては検討していましたが、所管課とも取組みを検討した中で、具体的な取組みとして難しいところがあるということでした。

【委員】

効率的かつ効果的なサービスについて、背景は分かりましたが、効果的でない行政サービスをやめたり、移管したりということでの効果的なサービスであれば、少し表現を変えた方が良いと思います。市民は何でもお金がかかっても市民満足度の高い行政サービスをやってほしいということになるとは思います。これからの縮充社会の中ではそうではないと思います。どれだけの人が要求しているかによっても効果的でないと判断するものがあると思いますので、そういったことが分かるような表現にした方が良いと思います。そうしないと、縮充とは何か分からなくなるとは思いますので、分かるように記載した方が良いと思います。

先ほどの、行政のデジタル化とS o c i e t y 5 . 0の意見をしましたが、庁内でどれだけできるのかというところで、5年間でどこまでできるのかというのはありますが、職員づくりの改革で、「挑戦する職場づくり」と言いながら、政府が推進していこうとする項目を初めから諦めているような印象があって、それは良くな

いのではないかと思います。

【事務局】

「職員づくりの改革」では、現在、人事課で策定中の、「職員づくり基本方針実施計画」の中では、その位置づけが難しいと意見があったところです。情報システム課で作成中の、「はだのICT活用推進計画」の中で位置づけできるか確認させていただいて、いただいた御意見を計画に位置づけできるように、前向きに検討したいと思います。

【委員】

大きく3点ほどお話をさせていただければと思います。

まず1点目ですが、タイトルですが、形式的なことでは、タイトル、サブタイトルの2行かだと思います。計画と方針は違うと思いますので、計画なのか、方針なのか、その揺れが出ているのが、2ページの本市の行財政改革の主な経過ということで、大きく分けて、変遷があります。言いにくいところはございますが、首長が変わって方針も変わるということがありますので、そうすると、第4次はだの行革推進プランではないはずなので、それを明確にした方が良いと思います。もちろん、これまでの行革の取組みや結果を抜きにして次の行革があるわけではないのですが、高橋市長のもと、次の行革の必要性を求めて適切なネーミングにした方が良いと思います。そう考えた場合に、行財政改革プランは現行革プランの違いが出ない、さらにメインタイトルでは、基本方針としている中で、意図をくめば、はだの行政サービス改革基本計画ではないかなと思います。

そして、そうしたタイトルが新しくなったことの違いが、さらなる改革の必要性の冒頭文章に出てくると思います。サブタイトルの、「縮充社会」を目指した持続可能な行財政運営に向けて」というところは、SDGsにもありますし、委員の皆様からも御意見がありましたし、秦野市で狙っているところでもありますので、よく分かりました。その前の、タイトルについては、理解できるように、慎重な議論をしていただきたいと思います。

2点目は、前回も話をしたところですが、厳しい財政状況の認識が違うのではないかと思います。これまでも、秦野市の財政が厳しいとされてきたのは、交付税の不交付団体から交付団体になるなどにも表れていますが、首都圏から60km圏内にあって、集中でもないし、分散でもないという、こういった地域が、一番財政状況が厳しいエリアだと言われています。そこへ人口減少や高齢化の問題もあります。そうした話と、4ページの、「さらに、」以降の文章とでは、理解できないと思います。

今回の新型コロナウイルス感染症に関する対応と、予測不能な自然災害とを同列に記載すべきではないと思います。どう違うかといえば、災害は、一番悪い状態からスタートできますが、コロナの場合は、一番悪い状態が見えていない、底が見えない中で、第三波が来るのではないかととも言われていて、これは、財政的にみると、

戦争の状況と同じです。何人かの学者や議員からも、転位効果が怖いと言われていきます。そうした点を踏まえた場合に、この表現は、悠長な気がします。20世紀は人の交流があまりなかったところで、21世紀は人の行き来が頻繁になっているところで感染が拡大するという事態が起こってしまっていて、財政の厳しさが予測できない状況になっているので、それを財政状況で分かるように書いていただきたいと思います。同じように、12ページのところでも、大変な改革をしなければならないという危機意識を市民と共有するような表現にした方が良いと思います。この時期になれば、政府の来年度の財政状況が見えてくると期待していましたが、出てこず、政府税調は終わっていますが、それだけで、財政の見通しが出せるのかなと疑問に思います。政府の予算編成が年度内に終わり、それを受けて、県や市町村の予算編成で見えてくるのだらうと思いますが、そこを見通すことは難しいので、危機意識の共有を強く表現していただければと思います。

14ページの「進行管理」ですが、行政では、予算は決算を踏まえて行うこととされる中で、進行管理を合わせようとする、決算を早くすることは非常に厳しいと思います。民間企業のPDCAの回し方と行政のPDCAの回し方は根本的に違うと思います。民間における予算は、計画であり目標で、行政における予算は法形式の一つで、主権者から執行者に予算の執行権を授権されているに過ぎないものです。事態が変わっても、補正予算を組まない限り、1円たりとも、予算外の執行ができないという、財政民主主義の根本の仕組みです。その代わり、決算は議決ではなく、単なる承認・認定であり、議会で承認されないことについて、首長が責任を取る必要があるものではありません。民間企業であれば、決算で業績が悪ければ、経営陣の首が飛ぶという仕組みですので、そういった違いがある中で、年内にPDCAを回すことは行政では難しいところです。仮に、年内でPDCAを回すのであれば、補正予算を組まざるを得ないと思います。そうした決意をもたないと難しいと思います。

【事務局】

厳しい財政状況以下の文章については、総合計画を確認させていただければと思います。

14ページの「進行管理」の部分については、他自治体の決算の時期については強く認識していませんでしたが、本市の決算事務は、9月議会に提案し、10月から予算の策定作業になりますので、そこで反映できる進行管理にしたいと考えます。12月に決算となる自治体ですと厳しいところがあると思いますが、本市ではこのような決算状況ですので、できるのではないかと考えます。

計画名称につきましては、庁内でも新しい要素をタイトルに込めたいという意見もある一方で、継続的に行財政改革を行っているということも分かるような表現が良いというところもあって、こうした表現となっています。分かりやすい計画名称について、いま一度、検討したいと思います。

【委員】

予算と決算の考え方が民間企業と違うというところを踏まえながら、PDCAサイクルを回していくということを気にとめていただければと思います。

タイトルというところは、御苦勞されていることが分かりましたので、今までと違うけれど、続いているんだというところが、「縮充社会」という表現はそのとおりですので、計画名称を御検討いただければと思います。

財政状況に関しては、見通しを書くことは非常に厳しいと思いますので、見通しが見えない中にある危機意識を持って、やっていかなければならないことはやっていくんだという行革の考え方にならざるを得ないと思いますので、御参考にしていただければと思います。

【委員】

改めて思ったところで、8ページに、「縮充社会」の中での行財政運営をどうしていくか書かれています。が、「充」の部分は、市民満足度の高い行政サービスを目指していくということで、前提として、今ある行政サービスを維持して、質を充実させていくということがあると思います。やはり、行政サービスの取捨選択を行い、棚卸しを行うことが避けられないという印象を持ちました。民間企業に任せるものは任せたり、地域に渡せるものは渡していくことをして、残された行政が何をやるかというところを、質の部分ではつきりと書けないかもしれませんが、踏み込んで書いた方が良いと思いました。

例えば、社会的価値の高いものに行政は特化して行っていくこと、受益者性が大きいものや行政でしかできない福祉など、社会にとって必要不可欠なものをしていくことがあるのだと思います。今のまま、フルセットで行うことは厳しいと思います。余談ですが、総合計画を見ると、この行革プランが始まった当初の経常収支比率の厳しいところを持ち直していましたが、また元に戻ってしまって、こうした行革の効果は扶助費等の増加などで消えてしまっています。コロナ前の状況です。ですから、これからはコロナの問題も降りかかってきて、ある自治体では、来年度の予算は一律15%カットで考えていたりします。1割2割の予算カットは当たり前で、コロナの収束が見えませんが、今後、しばらく、5年や10年は続いていく可能性があることを前提として考えた方が良いので、表現の仕方については、危機感を煽るような表現が必要だと思います。

【部会長】

たくさん御意見が出た中でまとめるのが大変だと思いますが、私が聞いていて思ったところでは、それぞれの時代で行財政改革や行政サービス改革が大きくあると思いますが、一般的に重要な行政における改革は、時代や市民のニーズによって考えていくわけですが、改めて状況を見ると、コロナの問題もあって、それを含めながら行財政改革を考えていくと、取り扱うテーマが大き過ぎると思います。

コロナ問題も横目で見つつ、正面で向き合いながらも、我々が今まで考えてきた

行財政改革というところで、「縮充社会」を目指していくというものがあります。この「縮充社会」を目指していくとは、質の向上もあるだろうし、行政サービスの選択や優先を考えなければならないということもあります。そこを軸にしつつも、財政面の危機意識などで、コロナも関連付けて考えていく必要があると思います。現在、求められている改革は何かというところで、社会的な問題はありますが、「縮充社会」に向けて自治体の行財政運営はどうあるべきか、少し表現をまとめて再整理し、表現を強調していただきたいと思います。

計画名称については、方針が良いのか、プランが良いのか考える必要がありますが、これを見ると、方針を書いているのかなという印象がありますので、調整しながら、検討していただければと思います。

【事務局】

各委員の皆様からいただいた御意見を基にして、課一丸となって、良い計画ができるように取り組んでまいりますので、今後とも、よろしく願いいたします。

ウ その他

— 委員から特に意見等なし —

【部会長】

予定した議事が終了しましたので、本日は以上で終わりとしします。御協力ありがとうございました。また次回もよろしく願いいたします。

— 閉会 —