

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（案）

令和3年（2021年） 月  
秦野市行財政調査会



# 目次

評価に当たって	・・・	1
1 令和元年度進行状況等評価の概要	・・・	2
2 実行計画の概要	・・・	2
(1) 目的	・・・	2
(2) 内容	・・・	3
令和元年度進行状況等に関する評価	・・・	9
1 (総括) 取組み内容に関する評価について	・・・	10
(1) 取組みの実施状況	・・・	10
(2) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況等	・・・	10
(3) 一般会計における12の取組内容ごとの効果額達成率の推移	・・・	12
(4) 特別会計及び企業会計における12の取組内容ごとの効果額達成率の推移	・・・	13
(5) 公共施設再配置計画関係事業における12の取組内容ごとの効果額達成率の推移	・・・	14
(6) 効果額の達成に向けて	・・・	15
2 (各論) 改革項目別の取組みに関する評価について	・・・	16
(1) 62の改革項目に対する自己評価の状況	・・・	16
(2) 62の改革項目に対する内部評価の状況	・・・	17
(3) 12の取組内容に対する内部評価の状況	・・・	17
(4) 自己評価及び内部評価の詳細	・・・	18
(5) 前回のプランから継承した改革項目の内部評価等	・・・	20
(6) 取組みの推進に向けて	・・・	21
3 次期計画(検討)に向けて	・・・	22
(1) 公共施設再配置計画との連携を強化すること。	・・・	21
(2) 時代のニーズに応じたICT(情報通信技術)の活用を検討すること。	・・・	22
(3) 地域との連携を踏まえた指定管理者制度の導入を推進すること。	・・・	23
(4) 関連部署との連携や関連事業での協力支援など全庁的な推進体制を強化すること。	・・・	23
(5) 評価基準を明確にすること。(取組内容での評価、効果額達成での評価、指標達成での評価など評価を明確にすること。)	・・・	23

## 附属資料

第3次はだの行革推進プラン実行計画令和元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2年度会議開催経過

秦野市行財政調査会規則

評価に当たって

## 1 令和元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（以下「実行計画」という。）は、平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）までを計画期間とし、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、計画期間の4年度目である令和元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を実施した。

なお、評価に当たっては、市から実行計画の令和元年度の取組状況及び自己評価・内部評価等必要な資料の提供を受け、検討を行った。

（表1）実行計画に係る令和元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年度（2016年度）から令和2年度（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 令和元年度進行状況等に関する評価

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年度（2011年度）～令和2年度（2020年度）
- ・ 秦野市総合計画後期基本計画：平成28年度（2016年度）～令和2年度（2020年度）
- ・ 第3次はだの行革推進プラン実行計画：平成28年度（2016年度）～令和2年度（2020年度）

(表2) 改革項目の例

改革項目		改革主管課		項目	
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

<p>総合 計画</p>	<p>総合計画後期基本計画</p>		
<p>都市像「みどり豊かな暮らしよい都市」</p>	<p>行財政改革の推進</p>	<p>基本運営 理念</p>	<p>改革の視点 [ 5 ]</p>
		<p></p>	<p>[ 合わせる ] 身の丈に合わせた行政経営の推進</p>
		<p></p>	<p>[ 委ねる ] 担い手の最適化の推進</p>
		<p>経営的・ 戦略的な 行政運営  責任ある 安定的な 行政運営</p>	<p>[ 量る ] 入るを量る施策の推進</p>
		<p></p>	<p>[ 制する ] 出づるを制する改革の実行</p>
<p></p>	<p>[ 高める ] 質的改革への取組み</p>		



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	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
	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	1-2-01 最適な職員規模による行政経営 }	7 項目
	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	2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進 }	15 項目
	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	2-2-01 再任用職員の活用	2 項目
	2-2-02 任期付（条件付）職員制度の推進	
未収金対策の強化	3-1-01 徴収率の向上（市税） }	3 項目
	3-1-03 税外債権の徴収率の向上	
財産の有効活用	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
	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	3-3-01 施設使用料等の適正化 }	4 項目
	3-3-04 ごみ処理の費用負担のあり方の検討	
歳出の削減	4-1-01 特別職給与の減額 }	7 項目
	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	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
	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	5-1-01 次世代育成アカデミーの推進	2 項目
	5-1-02 人事評価制度の見直し	
市民サービスの向上	5-2-01 窓口サービスの充実 }	5 項目
	5-2-05 公立こども園のあり方の検討	
施策の最適化	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。

### (ア) 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

- 1-2-01 最適な職員規模による行政経営
- 1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用
- 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。ただし、一般会計からの繰出金の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の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

- 2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進
- 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
- 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

- 1-1-01 西中学校体育館と西公民館の複合施設建設
- 1-1-04 自治会館の開放型への誘導
- 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。



## 令和元年度進行状況等に関する評価

## 1 (総括) 取組み内容に関する評価について

実行計画における各改革項目の令和元年度の進行状況について、取組みの実施状況や効果額の達成状況を確認した。(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令和元年度取組状況及び自己評価・内部評価等」を参照。)

### (1) 取組みの実施状況(表5-1)

各改革項目の取組みの実施状況について、4つの区分で整理した際の令和元年度の状況は、全62の改革項目のうち、「全部実施」が41項目(前年比+2)、「一部実施」が12項目(前年比-3)、「準備中」が1項目(前年比±0)、「改革終了」が8項目(前年比+1)であった。

昨年度と比べると、取組みを全て実施している項目や取組みを全て実施し改革が終了した項目が増えたことから、概ね取組みが進んでいる。

(表5-1) 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		令和元年度	
		項目数	構成比	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%	41	66.1%
	一部実施	22	35.5%	15	24.2%	15	24.2%	12	19.4%
	×準備中	4	6.4%	6	9.7%	1	1.6%	1	1.6%
	改革終了	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%

### (2) 目標効果額に対する実績効果額の達成状況等(表5-2)

会計等の3つの区分別の効果額等の達成状況は次のとおりであった。

一般会計について、改革項目44項目のうち、目標効果額を設定しているものは14項目で、令和元年度は、目標の339,640千円に対して、実績は220,489千円(達成率64.9%)となった。

目標を定めずの実績計上とする分を含めた一般会計の実績合計は、令和元年度は、19,065千円となった。

特別会計及び企業会計について、改革項目6項目のうち、全ての改革項目に目標効果額を設定している。令和元年度は、目標158,926千円に対して実績80,579千円(達成率50.7%)となった。

公共施設再配置計画関係事業について、改革項目12項目のうち、目標効果額を設定しているものは7項目で、令和元年度は、目標の99,994千円に対して実績112,356千円（達成率112.4%）となった。

一般会計については、毎年度効果額が増加する目標設定となっているが、実績では毎年度減少した。

特別会計及び企業会計については、毎年度効果額が減少する目標設定となっているが、実績では目標よりも減少が大きかった。

公共施設再配置計画関係事業については、毎年度効果額が増加する目標設定で、実績では目標よりも効果額の増加が大きかった。

（表5-2）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%

会計別	令和元年度			4年間の累計			令和2年度	5年間の累計		
	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)	目標 (千円)	実績 (千円)	達成率
一般会計	339,640	220,489	64.9%	1,302,218	978,435	75.1%	345,363	1,647,581	978,435	59.4%
(実績計上)		19,065			213,025				213,025	
一般会計合計 (参考値)	339,640	201,424	59.3%	1,302,218	1,191,460	91.5%	345,363	1,647,581	1,191,460	72.3%
特別会計 及び企業会計	158,926	80,579	50.7%	664,817	486,084	73.1%	156,392	821,209	486,084	59.2%
公共施設再配 置関係事業	99,994	112,356	112.4%	234,568	212,521	90.6%	95,864	330,432	212,521	64.3%
全計	523,885	352,443	67.3%	1,923,828	1,653,673	86.0%	518,170	2,441,998	1,653,673	67.7%

全計は本計画における改革項目全体の合計とする。ただし、一般会計と特別会計で効果額が重複する分（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）の効果額を除く。

(3) 一般会計における12の取組内容ごとの効果額達成率の推移

(表5-3)

12の取組内容ごとにもみると、「1-2 行政経営システムの見直し」では、目標効果額のある改革項目は「1-2-07 電気料金の一括前払契約による割引制度の活用」の1項目のみで、平成29年度から実施し、改革が終了しているため、目標が達成できている。

「2-1 民間委託等の推進」では、目標効果額のある改革項目は3項目で、計画初年度に委託を行い、大きく効果が出たが、「2-1-02 学校業務員業務の民間委託等の推進」では、契約期間の満了により入札を行った結果、当初見込みより委託料が上昇し、思うように効果が上がらなかった。「2-1-01 ごみ収集業務の民間委託等の推進」や「2-1-08 図書館業務の民間委託の拡大」では、委託範囲を拡大し、人件費の削減効果を上げた。

「2-2 多様な任用形態の活用」では、目標効果額のある改革項目は「2-2-01 再任用職員の活用」の1項目のみで、計画初年度は、予定どおり再任用職員にポストを置き換えできたが、再任用職員数が横ばいの中で、新規に再任用職員に置き換えできないため、目標を達成できていない。

「3-1 未収金対策の強化」では、目標効果額のある改革項目は2項目で、市税及び税外債権の滞納繰越額の計画的な縮減に努め、効果を上げている。

「3-2 財産の有効活用」では、目標効果額のある改革項目は3項目で、平成29年度に達成率が著しく高いのは、「3-2-05 スポーツ施設等へのチップ塔の設置」において、チップ塔への寄附による歳入から新たなチップ塔の設置費用を見込んで目標効果額を設定していたが、一部を設置しなかったため、目標に比べて効果が上がったように見える。また、平成30年度からは、「3-2-08 公共施設・イベントへのネーミングライツ導入」の実施により、効果を上げている。

「4-1 歳出の削減」では、目標効果額のある改革項目は4項目で、計画初年度は大きく効果を上げていたが、「4-1-02 一般職給与の見直し」において、毎年度人事院勧告等に基づき増額改定を行ったため、効果が上がらなかった。また、「4-1-05 国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制」において、被保険者数の減少による国民健康保険税額の減少等の影響で効果が上がらなかったため、目標を達成できていない。



(表 5-3) 一般会計における 1 2 の取組内容ごとの効果額達成率の推移

改革項目	実績効果額(千円)				効果額達成率(%)			
	H28	H29	H30	R元	H28	H29	H30	R元
1-2 行政経営システムの見直し	-	87	87	87	-	100.0%	100.0%	100.0%
2-1 民間委託等の推進	25,509	13,865	10,742	23,529	131.8%	97.3%	40.9%	69.9%
2-2 多様な任用形態の活用	4,401	9,781	9,408	8,778	100.0%	44.4%	42.8%	39.9%
3-1 未収金対策の強化	140,027	136,697	146,162	114,223	61.2%	71.3%	87.6%	80.7%
3-2 財産の有効活用	156	80	3,002	3,785	13.7%	214.1%	82.9%	89.4%
4-1 歳出の削減	90,549	90,116	77,589	70,087	153.8%	101.6%	66.3%	50.7%

(4) 特別会計及び企業会計における 1 2 の取組内容ごとの効果額達成率の推移(表 5-4)

1 2 の取組内容ごとにみると、「2-1 民間委託等の推進」では、目標効果額のある改革項目は 3 項目で、「2-1-04 要介護認定業務の民間委託等の推進」等では、計画初年度に委託を行い、大きく効果が出た。「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」では、平成 29 年度から委託範囲を拡大したことに伴うシステム費の償還が平成 30 年度まで発生し、効果額がマイナスとなっていたが、令和元年度から効果額が大きくプラスとなっている。

「3-1 未収金対策の強化」では、目標効果額のある改革項目は「3-1-02 徴収率の向上(国民健康保険税)」の 1 項目のみで、滞納繰越額の計画的な縮減に努め、毎年度効果額は下がる目標設定であるものの、計画初年度から目標効果額と実績に差があり、特に令和元年度では、取組みは行っているものの効果を上げることができなかった。

「4-1 歳出の削減」では、目標効果額のある改革項目は 2 項目で、「4-1-06 国民健康保険レセプト点検の強化」では、被保険者数が減少した影響で、思うように効果を上げることができなかった。

(表 5-4) 特別会計及び企業会計における 1 2 の取組内容ごとの効果額達成率の推移

改革項目	実績効果額(千円)				効果額達成率(%)			
	H28	H29	H30	R元	H28	H29	H30	R元
2-1 民間委託等の推進	7,031	4,341	1,344	23,416	-	100.0%	100.0%	100.0%
3-1 未収金対策の強化	86,029	78,017	75,128	25,314	131.8%	97.3%	40.9%	69.9%
4-1 歳出の削減	62,608	51,974	41,721	31,849	100.0%	44.4%	42.8%	39.9%

(5) 公共施設再配置計画関係事業における 1 2 の取組内容ごとの効果額達成率の推移(表 5-5)

1 2 の取組内容ごとにとみると、「1-1 公共施設再配置計画の推進」では、目標効果額のある改革項目は 3 項目で、「1-1-03 老人いきいの家の地域への譲渡」では、5 館のうち 1 館のみ地域へ移譲したが、効果額としては、概ね目標を達成できている。「1-1-02 児童館の機能移転・地域への譲渡」では、施設の地域への移譲は進んだが、児童館機能を継続したため、目標を達成できていない。

「2-1 民間委託等の推進」では、目標効果額のある改革項目は「2-1-07 公立幼稚園の配置等の見直し」の 1 項目のみで、平成 30 年度は修繕等の事業費の増により効果額が上がっていなかったが、令和元年度には人件費等の削減効果が大きく上がった。

「3-2 財産の有効活用」では、目標効果額のある改革項目は「3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進」の 1 項目のみで、市民や事業者が開催する教室や講座の夜の時間帯の施設利用を想定していたが、教室や講座の受講者が減少し、開催が減ったことで施設利用が減ったことや利用されている施設が 1 施設のみに留まり、効果が上がっていない。

「3-3 受益者負担の適正化」では、目標効果額のある改革項目は「3-3-01 施設使用料等の適正化」の 1 項目のみで、平成 29 年度に使用料の見直しを行い、改革が終了し、大きく効果が上がっている。

「5-2 市民サービスの向上」では、目標効果額のある改革項目は「5-2-04 公立幼稚園・保育園のこども園化」の 1 項目のみで、平成 28 年度にこども園化を実施し、改革が終了したが、計画初年度から目標効果額と実績に乖離があり、効果が上がっていない。

(表 5-5) 公共施設再配置計画関係事業における 1 2 の取組内容ごとの効果額達成率の推移

改革項目	実績効果額(千円)				効果額達成率(%)			
	H28	H29	H30	R元	H28	H29	H30	R元
1-1 公共施設再配置計画の推進	1,899	2,992	5,221	6,275		27.9%	48.8%	58.6%
2-1 民間委託等の推進	14,033	2,079	2,706	48,628		117.3%	9.3%	167.9%
3-2 財産の有効活用	392	276	248	151	41.9%	29.5%	26.5%	16.1%
3-3 受益者負担の適正化		14,128	51,656	46,425		100.0%	182.8%	109.5%
5-2 市民サービスの向上	10,881	10,869	10,851	10,877	64.0%	63.9%	63.8%	64.0%

(6) 効果額の達成に向けて

計画期間の4年目が終了し、概ね予定した取組みは実施された。しかし、効果額の達成率が減少傾向にあり、中長期を見据えて安定的に効果が得られる項目と状況により変化が大きい項目が見られた。

今後は、対象事業の選定方法について、中長期的に見て、見通しが立ち、安定的に効果額として上がりそうなものや行政効率的に必要なものを探っていくことも必要である。

## 2 (各論) 改革項目別の取組みに関する評価について

実行計画における各改革項目の令和元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。なお、自己評価及び内部評価は、次の区分で評価を行った。

### 【自己評価及び内部評価区分】

#### 6 2 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

#### 6 2 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、今後はさらに取組みを強化すべきもの
	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

#### 1 2 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

### (1) 6 2 の改革項目に対する自己評価の状況(表 6-1)

自己評価について、5つの区分で整理した際の令和元年度の状況は、全62の改革項目のうち、「計画通り」が26項目(前年比+1)、「概ね計画通り」が29項目(前年比-3)、「遅れている」が5項目(前年比+1)、「取組に課題あり」が1項目(前年比±0)、「見直し又は廃止」が1項目(前年比+1)だった。

「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85%以上となった。

(表 6-1) 6 2 の改革項目に対する自己評価の状況

自己評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
計画通り	28	45.2%	19	30.7%	25	40.3%	26	41.9%
概ね計画通り	29	46.8%	34	54.8%	32	51.6%	29	46.8%
遅れている	5	8.0%	7	11.3%	4	6.5%	5	8.1%
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%	1	1.6%

## (2) 6 2 の改革項目に対する内部評価の状況 (表 6-2)

内部評価について、5つの区分で整理した際の令和元年度の状況は、全62の改革項目のうち、「改革終了/継続監視」が10項目(前年比+2)、「現状推進」が44項目(前年比+3)、「進行強化」が3項目(前年比-7)、「課題の重点検討」が5項目(前年比+2)で、「見直し又は廃止」の項目はなかった(前年比±0)。

昨年度と比べると、改革が終了した項目や現状推進の内部評価が増えた。また、自己評価と内部評価で差がみられたものはほとんどなかった。

(表 6-2) 6 2 の改革項目に対する内部評価の状況

内部評価	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
改革終了/継続監視	3	4.8%	7	11.3%	8	12.9%	10	16.1%
現状推進	49	79.1%	39	62.9%	41	66.1%	44	71.0%
進行強化	10	16.1%	14	22.6%	10	16.1%	3	4.8%
課題の重点検討					3	4.9%	5	8.1%
見直し又は廃止	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%	0	0.0%

## (3) 1 2 の取組内容に対する内部評価の状況 (表 6-3、6-4)

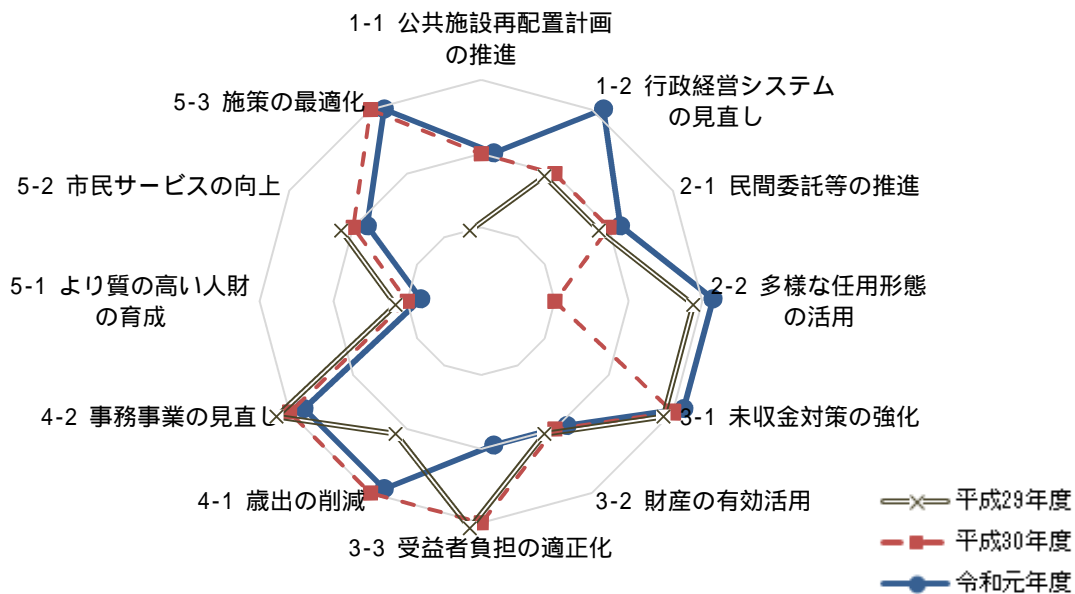
1 2 の取組内容に対する内部評価について、3つの区分で整理した際の令和元年度の状況は、「A順調に進んでいる」が6項目(前年比+1)、「B概ね順調に進んでいる」が5項目(前年比±0)、「C遅れている」が1項目(前年比-1)となった。

昨年度と比べて「遅れている」という評価は減ったが、「5-1より質の高い人材の育成」は、昨年度と同様に「遅れている」という評価となった。

(表 6-3) 1 2 の取組内容に対する内部評価の状況

内部評価	平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度	
	項目数	構成比	項目数	構成比	項目数	構成比
A 順調に進んでいる	4	36.4%	5	41.7%	6	50.0%
B 概ね順調に進んでいる	5	45.4%	5	41.7%	5	41.7%
C 遅れている	2	18.2%	2	16.6%	1	8.3%

(表 6-4) 1 2 の取組内容に対する内部評価の詳細



(4) 自己評価及び内部評価の詳細 (表 6-5)

全 6 2 の改革項目ごとの令和元年度の取組状況に対する自己評価及び内部評価の詳細をみると、「2-1 民間委託等の推進」では、おおね公園ほか 3 施設の指定管理者制度を含めた民間委託等の検討について、目標年次を定めて指定管理者制度の導入に向けた取組みが進んでいるため、昨年度と比べて内部評価が上がった。ほかにも、昨年度と比べて内部評価が上がった改革項目があり、「1-2-06 公共料金の一括口座振替」など全ての取組みを実施し、改革終了と評価した項目も増えた。

一方で、昨年度の内部評価において「課題の重点検討」と評価された改革項目については、令和元年度の評価で改善していない項目が複数みられた。

(表 6-5) 自己評価及び内部評価の詳細

5つの改革の視点	1 2の取組内容	6 2の改革項目	自己評価	内部評価				
1[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		A		
		行政評価の充実	計画通り	改革終了				
		I C T (情報通信技術)の活用	計画通り	現状推進				
		統合型 G I S (地理情報システム)の活用推進	計画通り	現状推進				
		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	改革終了				
2[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	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	課題の重点検討				
		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	現状推進				
	(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		A		
		任期付(条件付)職員制度の推進	計画通り	現状推進				
		(1) 未収金対策の強化	徴収率の向上(市税)	概ね計画通り	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	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	遅れている		進行強化	
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						
(3) 受益者負担の適正化	雑誌スポンサー制度の導入	詳細に課題あり	課題の重点検討		B			
	公共施設・イベントへのネーミングライツ導入の推進	計画通り	現状推進					
	施設使用料等の適正化	計画通り	改革終了					
4[制する] 出ざるを制する改革の実行	(1) 歳出の削減	公立幼稚園保育料の見直し	見直しは中止	改革終了		A		
		都市公園駐車場の有料化の検討	概ね計画通り	進行強化				
		ごみ処理の費用負担のあり方の検討	計画通り	現状推進				
		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				
	(2) 事務事業の見直し	介護保険事業特別会計繰出金の抑制	計画通り	現状推進		A		
		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				
		(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				
		秦野市文化会館事業協会への支援のあり方の見直し	概ね計画通り	現状推進				
5[高める] 質的改革への取組み	(1) より質の高い人財の育成	(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		C		
		道路照明灯・公園灯等のLED化の検討	計画通り	改革終了				
	(2) 市民サービスの向上	次世代育成アカデミーの推進	概ね計画通り	現状推進			B	
		人事評価制度の見直し	遅れている	課題の重点検討				
		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	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				
		公立こども園のあり方の検討	遅れている	進行強化				
(3) 施策の最適化	秦野名水の活用推進体制の構築	概ね計画通り	現状推進		A			

矢印は昨年度(平成30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。

(5) 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 年度（2011 年度）～平成 27 年度（2015 年度））の計画期間中に改革が実行できなかった又は一部の実施に留まり改革を終了しなかった 23 項目について、改革項目を継承し、位置付けている。

これらの改革項目について、令和元年度の取組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 項目では、6 項目が「現状推進」と評価された。「3-2-05 スポーツ施設等へのチップ塔の設置」については、予定するチップ塔のうち一部について設置できずに計画期間を経過しているため、「課題の重点検討」と評価された。

前回のプランで「一部実施」と評価された 16 項目では、5 項目が「改革終了/継続監視」となり、9 項目が「現状推進」と評価された。「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」及び「5-1-02 人事評価制度の見直し」については、「課題の重点検討」と評価された。

「課題の重点検討」と評価された 3 項目については、前回のプランから通算すると 9 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んでいない。そのため、抱えている課題について具体的に明らかにする必要がある。

（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	項目名	令和元年度	
			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	一部実施	現状推進 (6)
	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)		
	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		
	3-2-05	スポーツ施設等へのチップ塔の設置		課題の重点検討
一部実施 (16)	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 (9)
	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		
	1-2-04	統合型 G I S (地理情報システム)の活用推進		
	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		
	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 (2)
	5-1-02	人事評価制度の見直し		



(6) 取組みの推進に向けて

令和元年度の内部評価で「進行強化」と評価された「3-2-01 公共施設の低利用時間帯の有効活用の促進」など3項目について、及び、「課題の重点検討」と評価された「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」など5項目については、阻害要因など具体の課題を整理し、計画期間中に取組みの方向性を明確にすること。

例えば、「5-1-02 人事評価制度の見直し」では、目標管理制度の導入を改革の取組みとしている。計画期間当初は、取組みが遅れていると評価していたが、計画期間4年目となる令和元年度には大きく方針を転換し、目標管理制度導入の是非について再検討が必要となっている。

このような取組みが進まなかった要因や課題をしっかりと検証し、今後、どのような方法で実施していくか、取組みの方向性を明確にすること。さらに、目標と実績とで乖離が大きい改革項目については、計画期間中に取組み方法や目標設定の見直しを行うことで、改革主管課（事業所管課）が主体的に取組みを推進できるような仕組みとすること。

### 3 次期計画（検討）に向けて

今年度の取組みに関し、以下のとおり課題を指摘する。これらの課題については、次期計画策定において重点的に検討することが求められる。

#### (1) 公共施設再配置計画との連携を強化すること。

「1-1-03 老人いこいの家の地域への譲渡」では、施設の地域への移譲を基本的な取組みの方向性としているが、施設の老朽化や地域への移譲後の利用や運営管理に課題があるため、開放型自治会館や公民館等近隣施設への機能移転による施設の集約化も検討する必要がある。

このように、特に地域福祉に資する施設として地域住民から必要とされる施設については、地域の実情に沿った施設のあり方や考え方を模索するために、地域住民との対話が必要である。

今後、公共施設再配置計画の見直しが予定されているが、地域住民の理解や協力を得ながら、着実に改革を推進すること。

#### (2) 時代のニーズに応じたICT（情報通信技術）の活用を検討すること。

「1-2-03 ICT（情報通信技術）の活用」では、将来的にホストコンピュータでの管理運営が困難となることから、システムの入替えに伴い、財務会計や人事給与システム等の全庁的な管理システムの構築が取組みとされた。これらの取組みを予定どおり実施し、今後のICT（情報通信技術）推進のための基礎ができたといえる。

これからは、急速に進展するICT（情報通信技術）の活用を前提に、仕事の仕方そのものを大きく変え、それにより市民サービスを変えるといった視点が重要であり、抜本的な行政運営の改革が必要である。

そのためには、改革主管課（事業所管課）において、これまでの取組みから発想を転換し、日進月歩するICT（情報通信技術）の活用について情報収集を行い、実証実験などを通して導入効果等を検証すること。

特にAI（人工知能）等の活用に当たっては、これまでの知識や技術の継承のあり方やAI等によって導き出された判断や結論の根拠等について、どのように説明責任を果たしていくかなど課題があるため、慎重な検討を行うこと。

なお、これらのICTの活用にあたっては、庁内だけでなく、市民との意見交換や対話手段としても積極的に活用し、さらなる市民参加の推進につなげることが必要である。

(3) 地域との連携を踏まえた指定管理者制度の導入を推進すること。

「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)」ほか3施設の改革については、令和4年度以降に、順次、指定管理者制度を導入するための準備が進められている。

指定管理者制度の導入にあたっては、市民団体等へ情報提供を行いながら、より市民のニーズに沿った管理運営手法を提案できる指定管理者の選定が必要である。

今後、プロポーザル(企画提案方式)による指定管理者の選定を行うにあたっては、地元関係団体との連携を企画提案の条件として具体的な提案を求めるなど、地域との連携を踏まえて取組みを推進していくこと。

(4) 関連部署との連携や関連事業での協力支援など全庁的な推進体制を強化すること。

実行計画では、目標効果額の達成を大きな目標としているが、「3-1-01 徴収率の向上(市税)」等の未収金対策の改革について、思うように成果が上がっていない状況がある。

これらの滞納整理や滞納繰越額の縮減に対し、窓口での呼びかけを強化するなど関係課と連携し、日頃から市民への啓蒙を行うとともに、徴収業務の委託化等も含めて、体制の強化を検討することが必要である。

また、「3-2-05 スポーツ施設等へのチップ塔の設置」では、設置後、例えば、スポーツイベント等でチップ塔に寄附を呼びかけるなど、積極的な啓発による歳入増加のための取組みが必要である。

このような取組みの推進にあたっては、関連部署との連携や関連事業での協力支援など全庁的な推進体制を強化すること。

(5) 評価基準を明確にすること。(取組内容での評価、効果額達成での評価、指標達成での評価など評価を明確にすること。)

評価を行うにあたっては、取組内容での評価、効果額達成での評価(ア

アウトプット評価)や指標達成での評価(アウトプット評価、アウトカム評価)がある。

実行計画においては、何を評価の基準としているのかが分かりにくい。

そのため、今後の取組みの課題や方向性が浮き彫りにならず、いつの間にか改革が遅れ、継続して「検討中」となってしまう項目が見受けられる。

評価に当たっては、アウトプット(直接的な成果)とアウトカム(実施したことで生じる成果や効果)を明確に分けて評価し、その結果を踏まえ、改革の取組みへつなげること。なお、そのための評価シートの設定を検討すること。