

はだの行政サービス改革基本方針 実行計画（案）について

はだの行政サービス改革基本方針 現計画からの主な変更点

1 社会情勢に柔軟に対応できる計画づくり

[現行] ・基本計画 → 総合計画後期基本計画内にあるため基本的に改定できない。

・実行計画 → パブリックコメント手続を経て1年がかりで改定可能。

[新] ・基本方針 → パブリックコメント手続を経て改定可能。

・実行計画 → P D C Aサイクルで見直す中で、毎年度改定可能。

2 質の改革の重点化

[現行] ・質の改革に関する改革項目は、全62項目中8項目（改革項目全体の12.9%）。

[新] ・「仕事の改革」や「職員（ひと）づくりの改革」といった「質の改革」に重点的に取り組む。

そのため、「はだのICT活用推進計画」や「職員づくり基本方針実施計画」など個別事業計画と一体となって取り組む。

3 P D C Aサイクルのスピード化

[現行] ・評価を踏まえたP D C Aサイクルによる見直しが2年遅れとなっている。

[新] ・取組年度中に実績見込みを含めて検証・評価を行い、翌年度の取組みに反映する。

4 計画の名称の見直し

[現行] ・平成16年から実施の「はだの行革推進プラン」を第3次まで継続する形で実施。

[新] ・「縮充社会」の実現を目指した持続可能な行財政運営に向けて、「市民サービスの向上」という視点を持って、積極的に取組みを推進するために、「はだの行政サービス改革基本方針」に名称を見直すもの。

はだの行政サービス改革基本方針実行計画 現計画からの主な変更点

1 構成

[現行] 5つの視点 12の取組内容 62の改革項目

[新] 5つの改革の柱 10の改革項目 取組内容※

※取組内容には、個別事業計画の取組みを位置付け、位置付けがないものは、本実行計画で位置付ける。

2 目標設定と評価

[現行] ・指標や効果額を設定するが、設定のない改革項目もある。

・自己評価では指標や効果額の達成を加味するが、内部評価では取組みの達成度でのみ評価する。

[新] ・10の改革項目に指標や効果額を設定し、指標等の達成も評価の対象とする。

・アウトプット指標（直接的な成果）とアウトカム指標（実施により生じる成果や効果）を設定することで、その取組で成果や効果が得られるかを検証する。

3 進行管理

[現行] ・実行計画では取組内容と取組の必要性が示され、別に進行管理シートで進捗を管理する。

[新] ・実行計画内に進行管理シートを掲載し、一体として管理する。そのため、見やすさや記入（入力）のしやすさを考え、実行計画を横書きとする。

・進行管理シートには、現状（課題）、取組内容、取組成果（アウトプット）、実施により生じる成果・効果（アウトカム）を掲載。評価においては、目標を達成できなかった要因と達成に向けた次年度の取組等を記載する欄を設ける。

1-1 構成（案） ※ 取組内容として位置付けする個別事業実行計画の取組内容を見ながら、10の改革項目を調整する予定。

はだの行政サービス改革基本方針及び実行計画



1-2 取組内容（検討中）

（仮称）はだのICT活用推進計画

※令和2年12月23日検討時点
（令和3年5月策定予定）

基本理念 市民と行政の未来をつなぐ、ICT・データの有効活用

基本方針	事業推進計画	結合	個別事業	
市民にとって便利でやさしいICT活用の推進	行政手続等デジタル化の推進	1-1-(1)	各種手続のオンライン化の推進	
		1-1-(2)	住民異動届出等における窓口改善ソリューションの導入	
		1-1-(3)	マイナンバーカード交付事務の円滑化	
		1-1-(4)	マイナンバーカードの図書館カード利用の検討	
		1-1-(5)	オンラインによる母子保健相談	
	地域におけるICT活用の推進	1-2-(1)	SNS等による情報発信	
		1-2-(2)	はだのWEBマップにおける地図情報公開	
		1-2-(3)	秦野市自治会連合会のICT活用の支援	
		1-2-(4)	学校におけるICT教育の環境整備	
		1-2-(5)	学校におけるICT活用の推進	
	デジタルデバйд対策の推進	1-3-(1)	ホームページの充実	
		1-3-(2)	デジタル放送の活用	
		1-3-(3)	公衆無線LAN (Wi-Fi) 環境の整備・拡充	
		1-3-(4)	電子書籍導入の検討	
		1-3-(5)	不登校児童生徒に対するICTを活用した学習支援	
ICTを活用した効率的で持続可能な行政運営の推進	ICT活用による業務の効率化	2-1-(1)	RPA（自動化技術）の導入による事務の効率化	
		2-1-(2)	AI-OCR（OCRの自動読み取り）の導入	
		2-1-(3)	被災者支援システムの運用方法の検討	
		2-1-(4)	公立こども園の保育業務におけるICTの導入	
		2-1-(5)	児童相談システムの充実	
		2-1-(6)	消防総合指令システムにおける高所監視カメラ及び車載カメラの導入検討	
	業務のペーパーレス化の推進	2-2-(1)	文書管理システム及び電子決裁の導入	
		2-2-(2)	開発登録簿の電子化の推進	
		2-2-(3)	建築計画概要書及び定期報告書等の電子化推進	
		2-2-(4)	指定道路台帳電子化及び一般公開	
		2-2-(5)	境界確定図等データ化委託	
		2-2-(6)	議会運営にかかるICT化の推進	
	ICT活用による多様で柔軟な働き方の推進	2-3-(1)	テレワーク勤務制度の推進	
		2-3-(2)	文書管理システム及び電子決裁の導入【再掲】	
		2-3-(3)	庁内ネットワークの無線化	
	ICT環境の最適化の推進	2-4-(1)	次期基幹システムの最適化	
		2-4-(2)	庁内ネットワークの無線化【再掲】	
		2-4-(3)	統合型GISによる庁内地図情報共有の環境整備	
	ICT人材の育成と情報セキュリティの確保	2-5-(1)	職員のICT活用スキル向上	
		2-5-(2)	職員の情報セキュリティ意識向上	
		2-5-(3)	情報セキュリティ対策の推進及び点検	
	データの積極的な利活用の推進	オープンデータの推進	3-1-(1)	オープンデータの充実、利活用の推進
			3-1-(2)	庁内オープンデータの利活用の推進
		データ利活用の推進	3-2-(1)	統合型GISによる庁内地図情報共有の環境整備【再掲】
3-2-(2)			IoT多点観測システム導入の検討	
3-2-(3)			国保データベース（KDB）システムを活用した情報の授受、データ分析	
3-2-(4)			UAV（ドローン）を活用した鳥獣被害対策	

職員定員最適化計画

（令和3年3月策定予定）

- 職員定員の上限・基準職員数
職員定員の上限及び基準職員数を計画で定め、各部局の業務量に応じた職員の適正配置を進める。
- 会計年度任用職員等の定員管理
条例上の定数に当たらない再任用短時間職員や会計年度任用職員について、基準職員数を計画で定め、人件費の抑制に努めながら、適正配置を進める。
- 業務内容の適正化
任期の定めのない常勤職員、再任用職員及び会計年度任用職員の役割の違いを踏まえ、それぞれの職員が取扱う業務内容の適正化を図りながら、最適な職員配置を進める。

職員づくり基本方針実施計画

（令和3年3月策定予定）

「秦野市職員（ひと）づくり基本方針」（平成27年8月改定）を踏まえ、取組内容を検討中。

公共施設再配置計画

（令和3年5月策定予定）

令和2年10月中旬から11月上旬まで、「公共施設フォーラム2020」を開催し、公共施設の将来のあり方について、市民からの意見等を伺い、その点も踏まえて、次期計画を策定するもの。

1-2 取組内容（検討中）

本実行計画

（令和3年7月まで策定予定）

3 担い手をつくる改革 効果額 137,446千円

1 公民連携の推進

効果額 32,388千円

改革項目

指定管理者制度の導入（おおね公園）

指定管理者制度の導入（総合体育館）

指定管理者制度の導入（カルチャーパーク）

指定管理者制度の導入（文化会館）

指定管理者制度の導入（弘法の里湯）

指定管理者制度の導入（表丹沢野外活動センター）

学校業務員業務の民間委託等の推進

上下水道事業の公民連携導入【企業会計】

※指定管理者制度の導入に係る効果額については、公共施設再配置計画上に含めるが、進行管理については、本実行計画上で行う。

2 多様な主体との連携・協働

効果額 105,058千円

改革項目

秦野市・伊勢原市消防指令業務共同化について

5 歳入・歳出面の改革

効果額 764,570千円

1 歳入の確保

効果額 408,238千円

改革項目

低・未利用地の貸付・売却

廃道水路用地の払下げ収入の増加

ふるさと寄附金制度の充実

広告収入等による税外収入の確保

観光地のチップ塔の利用促進

税外債権の徴収率の向上

徴収率の向上（国民健康保険税）【特別会計】

2 歳出の見直し

効果額 356,332千円

改革項目

国民健康保険事業特別会計繰出金の抑制

再任用職員の活用

ペーパーレス化の推進（文書管理及び電子決裁システムの導入、会議資料等のペーパーレス化、通知等の電子メール活用）

窓口のあり方を見直し（窓口サービスの適正化）

児童館の開館時間の短縮

国民健康保険レセプト点検の強化【特別会計】

ジェネリック医薬品の使用促進【特別会計】

※ 効果額は、一般会計における5年間の効果額合計。

2 目標設定と評価

EBPM (Evidence Based Policy Making、合理的根拠に基づく政策立案) の推進

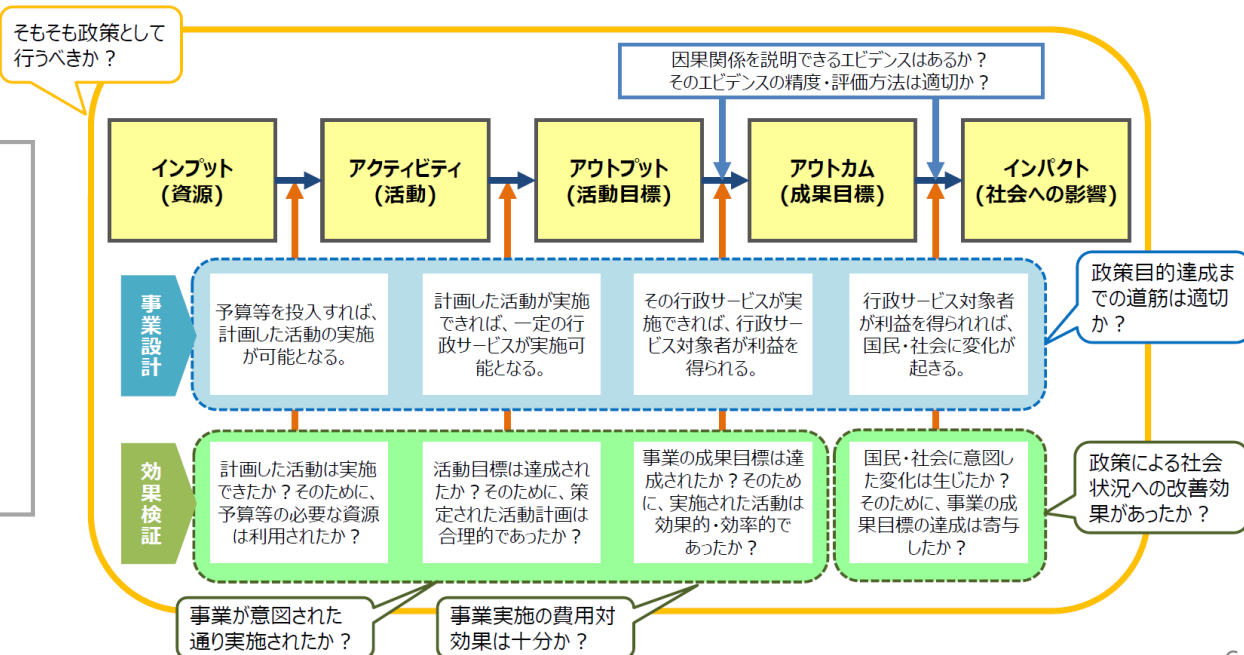
- EBPMとは、本来あるべき政策立案のあり方を追求し、政策の質の向上を目的とするもの。
- EBPMの推進は、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開していく上で重要な取り組みとされる。
- EBPMの取り組みにあたっては、(1) 政策目的を明確化させ、(2) その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、当該政策の拠って立つ論理を明確にすることが最も重要。… (A)
 その上で、「どのようなエビデンスがあれば目的と政策との関係がより精緻化されるか」といった観点から、データ等の根拠を可能な限り求め、検証していく。… (B)
- EBPMの推進にあたっては、まず (A) の取り組みを重視。そのような思考の定着や政策の性質、必要な人材の確保・育成の状況等を踏まえつつ (B) の取り組みを推進するもの。

そこで、

ロジックモデル※を活用した指標を設定し、評価を行うことで、EBPMを実践する。

※ ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したもの。

【ロジックモデルと評価方法のイメージ】



3-1 進行管理のイメージ（1年間）

PDCAサイクルの各場面では、OODAループ（ウーダループ）※の手法を活用して、社会情勢の変化等に柔軟に対応できる計画づくりとなるように進行管理を行う。

※OODAループ（ウーダループ）… Observe（観察）、Orient（情勢判断）、Decide（意思決定）、Act（行動）の4つの活動から、先の読めない状況で成果を出すための意思決定方法。現場に出向いたりデータを分析するなどして情報を収集し、何が課題となっているか現状を把握し、政策実現のための道筋を思い描き、すかさず実行するもの。

Plan 3月 → Do 4～6月 → Check 7月 → Check 8月 → Check 9月 → Action 10月～2月 → Plan 3月

計画策定

引継ぎ

担当が変わる場合、4月から即時に取組みができるよう引継ぎを行う。
取組み内容だけでなく、設定した指標の考え方や効果額の算定式など自己評価から取組みの見直しを行い、実行計画に反映するまでの一連のPDCAサイクルについて、引継ぎを行う。

実行

取組実施

計画に従って取組みを進める。1年度中の達成目標から逆算して進捗度合いを測りながら、取組みに遅れないように進行管理を行う。

自己評価

【所管課で実施】

①実施状況、効果や成果の見通しを確認

前年度の評価で、実績見込みとしていた部分について、実績値に修正する。

②計画と実績見込みの差異がある場合、特に原因を分析

計画が上手くいっている場合もその要因を分析する。

③課題や改善点を見つける

新たな取組み等を検討

自己評価を踏まえ、又は各課等に照会を行い、実行計画へ新たに位置付ける取組み（場合によっては新しい柱の設定）を検討する。

内部評価

【行財政経営最適化委員会（推進部会）で実施】

①ヒアリングを実施

進捗等が芳しくないもの、課題等のあるものについて、報告する。

②実施状況や効果や成果を測る指標の達成度で評価

新たな取組み等を検討

自己評価、内部評価を踏まえ、実行計画へ新たに位置付ける取組み（場合によっては新しい柱の設定）を検討する。

外部評価

【行財政調査会で実施】

①実施状況や効果や成果を測る指標の達成度で評価

②テーマ別の評価

進捗等が芳しくないもの、課題等のあるものや審議会において意見等を聞きたいテーマがあればそのテーマについて評価を行う。

新たな取組み等を検討

自己評価、内部評価、外部を踏まえ、実行計画へ新たに位置付ける取組み（場合によっては新しい柱の設定）を検討する。

取組み見直し（予算反映）

①評価を受けて見直しを検討

評価を踏まえ、本当に必要な取組みは何か考え、具体的な改善策を計画の見直しにつなげ、場合によっては成果指標の見直し等も検討する。

②見直し方針を決定

翌年度以降の計画見直し方針を決定する。

③見直しを予算要求へ反映

見直しを踏まえ、予算を要求する。

④計画へのフィードバック

⑤行財政経営最適化委員会へ報告

新たな取組み等を決定

自己評価、内部評価、外部評価、見直し方針を踏まえ、実行計画へ新たに位置付ける取組み（場合によっては新しい柱の設定）を決定する。

計画策定

①計画を改定

見直し方針に沿って、計画の改定を行う。改定に当たっては、計画期間内の実施状況、効果や成果の見直しを立てて、実現可能な計画となるようにする。

②公表

市のホームページ等を通して改定した計画を広く市民に公表し、問題共有を図るなど取組みを推進する。

計画への反映

新たな取組み等を計画に反映し、計画の見直しと併せて改定する。

(参考) OODAループ (ウーダグループ) とは

・OODAループ (ウーダグループ) は、米の軍事戦略家ジョン・R・ボイドが提唱したもの。1950年から始まった朝鮮戦争で、性能が劣る米軍戦闘機F-86の方が、性能が勝るソ連戦闘機MiG-15よりも空中戦での撃墜率が圧倒的に高かったことについて、非対称的高速遷移 (敵が反応する前に行動することで心理的影響を及ぼすこと) が生じたからだ と結論付け、これを孫子や宮本武蔵の考え方なども取り入れて、強いストレスと不確実性の中で、機動力を持って、戦闘参加者が協調し、協働するための枠組みである「OODAループ」を提唱したもの。戦争という極限状況における一瞬の戦略的思考は、PDCAサイクルを補う経営理論として、ビジネスの世界でも応用されている。

・「OODAループ」は、以下の4つの活動を同時並行的・複線的に高速で行う点で、4つの段階を循環的に繰り返す「PDCAサイクル」と異なる。※PDCAサイクルと同様に、フィードバック (過去の行動を振り返り、行動を変えて短期的に良い結果を出すようにすること。) も行うが、フィードフォワード (短期的な結果に拘らず、未来に目を向け、戦略という長期的な目標で方法・手段を調整し、長期的に良い結果となるようにすること。) を行うもの。また、PDCAサイクルは「Plan (計画)」が重視されるのに対し、OODAループは、「Orient (情勢判断)」が重視される。

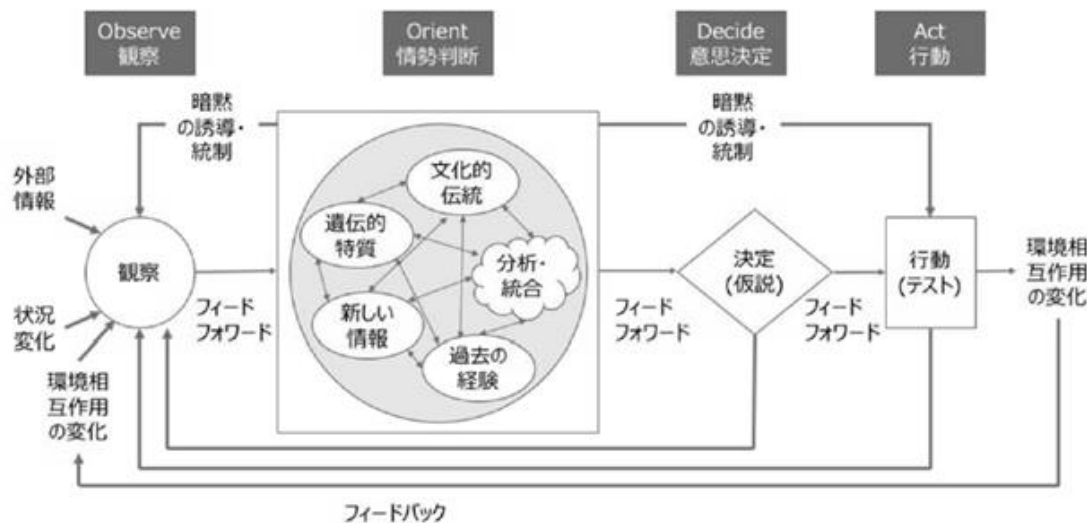
Observe (観察)・・・外に出て、可能であればどのような手段をとってでも、あらゆる情報を収集すること。環境を観察すること。

Orient (情勢判断)・・・観察して得た情報が何を意味するのか情勢判断し、自らを方向づけすること。

Decide (意思決定)・・・行動に移すための決定を行うこと。

Act (行動)・・・決定を実行に移す、行動すること。

【OODAループの概念図】



【PDCAサイクルとOODAループの体系的な比較】

	PDCAサイクル	OODAループ
不確実性	低い	高い
命令のタイプ	タスク型命令	ミッション型命令
タスク	反復的	創発的
対応の重点	事前対応	事後対応
データ	予測データ	事実データ
専門性・特殊性の要求	低い	高い
行動に対する判断	上位判断	現場判断

出典：「OODA LOOP (ウーダグループ) 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル」
 チェット・リチャーズ著・原田勉訳・解説 (東洋経済新報社：2019年3月)

3-2 進行管理シート (イメージ)

はだの行政サービス改革基本方針実行計画 進行管理シート

改革項目	5 歳入・歳出面の改革 5-2 歳出の見直し
取組名	窓口のあり方の見直し (窓口サービスの適正化)
所管課等	行政経営課、戸籍住民課
関係課等	窓口関係課

インプット(資源)	取組内容(活動)	取組結果(アウトプット)	成果(短期・中期のアウトカム)	最終成果(最終アウトカム)	社会への影響(インパクト)
<ul style="list-style-type: none"> ・マイナンバーカードの普及率向上のための啓発等 ・公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービス利用促進の啓発等 ・窓口の委託化の検討(委託事業費) 	<ul style="list-style-type: none"> ・土日開庁実施日の見直し ・窓口の委託化の検討 ・公民館・駅連絡所の見直しの検討 ・マイナンバーカードの普及率向上のための啓発等 ・公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービス利用促進の啓発等 	<ul style="list-style-type: none"> ・土日開庁に係る経費の削減 ・委託の実施等による経費の削減 ・公民館・駅連絡所の見直しによる経費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅・公民館連絡所の利用率が〇%上昇する。 ・マイナンバーカードの普及率〇%達成、うち、コンビニ交付サービスの利用率〇%を達成し、コンビニ交付サービスの利用が促進される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅・公民館連絡所の利用から、コンビニ交付サービスへの利用の移行が進む。 ・マイナンバーカードの普及率〇%達成、うち、コンビニ交付サービスの利用率〇%を達成し、コンビニ交付サービスの利用が促進される。 ・窓口利用件数の減少に合わせて、適正な職員数を配置する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ交付サービスの利用により、住民票の取得等が全国どこでも夜間でも利用可能となり、利用者サービスが向上する。 ・窓口従事職員を別部署等に配置するなど行政コスト増を抑制しながら、市民ニーズに応じたサービスを提供する。

	令和3年度(2021年度)	令和4年度(2022年度)	令和5年度(2023年度)	令和6年度(2024年度)	令和7年度(2025年度)
取組目標	<ul style="list-style-type: none"> ・土日開庁実施日見直し後の安定的なサービスの提供 ・効率化と親切丁寧な窓口サービス提供の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・土日開庁実施日見直し後の安定的なサービスの提供 ・効率化と親切丁寧な窓口サービス提供の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・土日開庁実施日見直し後の安定的なサービスの提供 ・効率化と親切丁寧な窓口サービス提供の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・公民館・駅連絡所について運営方針を決定 ・コンビニ交付サービスでの利用手続き拡大の検討を行い、方針を決定 ・窓口サービスのあり方について方針を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ①公民館・駅連絡所の見直しを実施 ②コンビニ交付サービスでの利用手続き拡大 ③窓口従事職員数の見直し
取組内容(活動)	<ul style="list-style-type: none"> ①土日開庁実施日見直しの周知、変更後の窓口アンケートの実施 ②公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービスの利用促進及び利用状況等についての評価・分析 ③窓口の委託化等を含めた将来的な窓口サービスのあり方について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ①公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービスの利用促進及び利用状況等についての評価・分析 ②窓口の委託化等を含めた将来的な窓口サービスのあり方について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ①公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービスの利用促進及び利用状況等についての評価・分析 ②窓口の委託化等を含めた将来的な窓口サービスのあり方について検討し、方針を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ①公民館・駅連絡所やコンビニ交付サービスの利用促進及び利用状況等についての評価・分析をもとに、公民館・駅連絡所の運営方針を決定、コンビニ交付サービス利用手続きの拡大の検討を行い、方針を決定 ②窓口従事職員数の見直しを検討 	取組目標に従って、取組みを実施。

スケジュール	令和3年度(2021年度)	令和4年度(2022年度)	令和5年度(2023年度)	令和6年度(2024年度)	令和7年度(2025年度)
①					
②					
③					

取組実績(アウトプット)	令和3年度(2021年度)		令和4年度(2022年度)		令和5年度(2023年度)		令和6年度(2024年度)		令和7年度(2025年度)		5年計
	目標値	効果額	目標値	効果額	目標値	効果額	目標値	効果額	目標値	効果額	
<ul style="list-style-type: none"> ①窓口アンケートを実施(2月実施予定) ②年度報告書を作成(3月作成予定) ③窓口関係課と検討会議を実施(3回程度を予定) 効果額目標達成(予定)											
取組指標	窓口見直しによる人件費等削減額		取組指標	窓口見直しによる人件費等削減額	取組指標	窓口見直しによる人件費等削減額	取組指標	窓口見直しによる人件費等削減額	取組指標	窓口見直しによる人件費等削減額	
目標値	3,437 千円		目標値	3,437 千円	目標値	3,437 千円	目標値	3,437 千円	目標値	3,437 千円	17,185 千円
実績値	3,437 千円		実績値		実績値		実績値		実績値		

成果実績(アウトカム)	令和3年度(2021年度)		令和4年度(2022年度)		令和5年度(2023年度)		令和6年度(2024年度)		令和7年度(2025年度)	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
<ul style="list-style-type: none"> ・駅・公民館連絡所の利用率〇%(R03.6.1現在) ・マイナンバーカードの普及率〇%うち、コンビニ交付サービスの利用率〇%(R03.6.1現在) ⇒ 目標を達成できていない										
成果指標	マイナンバーカード普及率		成果指標	マイナンバーカード普及率	成果指標	マイナンバーカード普及率	成果指標	マイナンバーカード普及率	成果指標	マイナンバーカード普及率
目標値	〇%		目標値	〇%	目標値	〇%	目標値	〇%	目標値	〇%
実績値	〇%		実績値		実績値		実績値		実績値	
成果指標	コンビニ交付サービス利用率		成果指標	コンビニ交付サービス利用率	成果指標	コンビニ交付サービス利用率	成果指標	コンビニ交付サービス利用率	成果指標	コンビニ交付サービス利用率
目標値	〇%		目標値	〇%	目標値	〇%	目標値	〇%	目標値	〇%
実績値	〇%		実績値		実績値		実績値		実績値	

結果要因

・想定したよりマイナンバーカードの普及率が上昇しなかったため、コンビニ交付サービスの利用率も上がらなかった。
 ⇒ マイナンバーカードを取得することで、コンビニ交付サービスが利用できる等市民の利便性が向上することの周知が不十分だった。

内部評価	取組	成果	取組	成果	取組	成果	取組	成果	取組	成果

次年度課題

・マイナンバーカードの普及率向上のため、定期的に自治回覧や広報はだの等へ周知を行うなど啓発に力を入れる。その際には、マイナンバーカード取得のメリットについて分かりやすく周知する。
 ・市民講座等、市が主催する行事等の場で、マイナンバーカード取得について周知する。

効果額の計算は、別シートとし、担当者(記載者)名とコメント等も併せて別シートに掲載し、庁内の管理用として使用する。