

## 令和2年度第5回行革推進専門部会 会議概要

1 開催日時	令和3年2月24日(水) 午前10時00分から午前12時30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
	事務局	行政経営課長、同課課長代理2名、同課担当2名
4 議題	(1) はだの行政サービス改革基本方針(案)について (2) はだの行政サービス改革基本方針実行計画(案)について (3) その他	
5 配付資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次第</li> <li>・資料1 はだの行政サービス改革基本方針(案)</li> <li>・資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画(案)改革項目ごとの指標の設定について</li> </ul>	

### 6 会議概要(要点筆記)

#### (1) 開会

##### 【事務局】

令和2年度第5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。本日は、御多用のところ、御出席をいただき、ありがとうございます。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、前回と同様に新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するため、オンラインでの会議開催となります。それでは、はじめに高橋市長より御挨拶を申し上げます。

##### 【市長】

皆様おはようございます。市長の高橋昌和でございます。本日は大変お忙しい中御出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

齊藤会長をはじめ行財政調査会行革推進専門部会の委員の皆様には、昨年度から、第3次はだの行革推進プランの取組みに関する評価や、今後の行財政改革に求められる視点、あるいは課題などについて様々な御意見をいただいております。厚く御礼を申し上げたいと思います。現在の行革推進プランが今年度で終了

することに伴いまして、これまでの改革の取り組みや、今後の社会情勢を踏まえつつ、新型感染症に対応した新しい生活様式という視点も取り入れながら、新たな行財政改革の計画を策定したいと考えております。これまで皆様方からいただきました御意見を踏まえまして、令和3年度を初年度とする新たな行財政改革の計画案となります、はだの行政サービス改革基本方針案につきまして、この度、諮問させていただき、委員の皆様のお審議をお願い申し上げます。

皆様には、様々な視点で御審議をいただくこととなりますが、ぜひ御協力を賜りたく、重ねてお願い申し上げます、私からの挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いたします。

#### 【事務局】

それでは次に、市長から会長に諮問をさせていただきます。オンラインでの開催となりますので、諮問書の授受を省略させていただきます。委員の皆様は、お手元の諮問書の写しをご覧くださいと思います。

#### 【市長】 — 諮問 —

はだの行政サービス改革基本方針案について（諮問）

本市では、平成28年度から令和2年度までの5年間の計画期間とする「第3次はだの行革推進プラン実行計画」（以下「現プラン」という。）を策定し、持続可能な行財政運営の実現に向けて、行財政改革を推進してきました。

しかし、人口減少・少子高齢化がより一層進む中、令和2年には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により日常生活が一変し、時代の大きな変化への対応が求められます。

こうした中、今後も、持続可能な形で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、将来における本市の人口や財政規模を踏まえ、限られた財源や人材等を最大限に活用し、これまで以上に、柔軟かつ機動的に対応できる行財政運営を進めていくことが必要です。

そこで、現プランの計画期間終了後も、新たな視点を取り入れながら、継続して行財政改革に取り組むため、はだの行政サービス改革基本方針を策定します。つきましては、秦野市附属機関の設置に関する条例第3条の規定により、次の事項について審議いただきたく、諮問いたします。

- 1 はだの行政サービス改革基本方針案に関する事項
- 2 その他、計画策定に当たっての全般的な事項

令和3年2月24日秦野市長 高橋昌和  
どうぞよろしくお願いをいたします。

#### 【事務局】

それでは、市長は他の公務の都合により、ここで退席をさせていただきます。

【市長】 — 退席 —

【事務局】

それでは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。それでは部会長の方にご挨拶をいただきまして、進行の方はどうぞよろしく願いいたします。

【部会長】

皆さんおはようございます。改めまして、今日はよろしく願いいたします。それでは部会を進めていきたいと思えます。

(3) 議事

ア はだの行政サービス改革基本方針（案）について

— 資料1に基づき説明 —

【委員】

おはようございます。前回、意見を出させてもらったので、今回はあまり意見を言わなくても良いかと思いましたが、最初のところで、少し気になりまして、「流行の長期化」という表現です。

行政の用語の使い方として、短期、中期、長期という言い方したときに、この長期というのは、どのぐらいのスパンで捉えるべきなのか、他のところで、短期、中期、長期という言葉を使っているかどうかは見えていませんが、一般的に、我々、行政が使う場合には、長期というと5年以上のスパンを見ていたかと記憶しています。

そうしますと、新型コロナウイルス感染症の流行の長期化というのは、5年以上に及ぶという印象、イメージを与えてしまうのではないかと思います。

単に、そう簡単に収まらないよという意味で言うならば、「長引く」ですとか、そういった表現で済ませた方が良いのではないかと思います。

もし、「長期」という言葉をお使いになるのであれば、経済構造ですとか、エネルギー構造の変化というような長期的な話を入れる、あるいは、「長引く」という表現であれば、感染症の流行ですとか、収束がまだ見えないというような表現に留めて、産業構造ですとか、そういった長期的なものは入れないでおいた方が良いと思えます。どちらかがよろしいかなと思えます。

もう一つ、流行の長期化というよりも、流行が収まった後の影響として、生活そのものも変えていくのではないかということ、触れた方が良いと思えます。

一番、簡単な修正としては、「流行の長期化」ではなく、「長引く感染症の流行が」ですとか、「収束が見えない」という表現ですし、「長期化」という表現を使用するならば、産業構造などの話を入れる必要があると思えますので、表現を御検討いただければと思えます。

#### 【事務局】

4ページと12ページにそうした表現を使用していますので、御意見を踏まえて、表現を検討させていただきます。

#### 【委員】

似たような意見になってしまいますが、コロナウイルス感染症の流行の長期化という表現ですが、この基本方針を3年後に振り返ったときに、コロナウイルス感染症はどのような状態になっているのかと思います。

コロナウイルスが一応は収束して、その後の状況にどういうことをしたら良いのかという状況になっていたときは、やはりこの表現だと合っていないのではないかと感じました。

コロナウイルス後の状況をどう表現するのかとは思いますが、ある程度、長期化するだろうと予想のもと、2年や3年程度かかるかもしれないけれど、その後の状況があるというところを含めた表現に変えた方が良いと感じました。

#### 【事務局】

さきほどの御意見と併せて検討させていただきます。

#### 【委員】

はじめにと8ページの記載で、今回、書き改めたと御説明があった、「真に必要な行政サービス」という表現ですが、これは良い言葉ではありますが、真に必要なものは非常に難しいもので、色々書かれていますがおそらく、ここで言いたいことは、持続可能な行政サービスの質を高めるためということではないかと思います。

ですので、ここでことさら「真に必要な」と言わなくても、今回のこの方針で言うところの、持続可能な行政サービスを行うため、また、その質を高めるために、取り組んでいくということが、キーワードだと思いますので、「持続可能な」という表現と「真に必要な」という言葉が並び立つことによって、お互いが相殺し合っていて、逆に言えば、分かりにくいという印象を受けました。それは、8ページでも同じです。パブコメの御指摘を踏まえた修正ということでしたが、もっと一本化した表現の方がより伝わるのではないかと思います。

二つ目ですが、14ページの進行管理で、今回のパブコメでは特に修正がなかったようですが、進行管理のイメージとして、特に2段落目で、「PDCAサイクルを早め」という表現がありますが、これまでの部会の議論の中でも、結局、その行政評価の結果が、翌々年度に反映されるということで、次年度の予算に反映するために評価をしているはずが、評価対象の年度が非常に古いということが問題であるため、評価年度の即時性を高める必要があり、次年度の予算に反映することがベストではないかという意見があったと思います。

そうした場合、PDCAサイクルを早めるというのは、どれぐらいの前倒しをするかこの表現では分かりにくいいため、例えば、進行管理の計画が5年や6年の進行

管理で出ていますが、月次であったり、年間スケジュール的なものを表にまとめるですとか、あるいは、早めというところを何か月ぐらい前倒しするのか明確にした表現にした方が良いと思いました。

#### 【事務局】

御意見を踏まえて、表現を検討させていただきます。

P D C Aサイクルのスピード化につきましては、前回の会議の資料として、実行計画案ということで、1年間の進行管理のイメージを見ていただいておりますが、実行計画への掲載を考えております。文章中の表現につきましては、文章中で、毎年度、見直していくことが分かるような表現を検討したいと思います。

#### 【委員】

概ね皆さんから出た意見ですが、二点ほどありまして、まず、問題点と言いますか、大前提として、これから起こりうる社会構造について、人口減少と少子高齢化について書かれていますが、本市特有の問題というものが、他市と比べてどうかですとか、そういった視点や見方がないのが残念だと思いました。

少子高齢化や労働人口の減少という問題は、どの市町村でも言えることですが、地の利であったり、地域資源を生かしたものもあると思います。特に、新東名高速道路が開通すると、人口の流動が考えられる中で、そういった特有の資源について言及していると面白いと思いました。

もう一点ありまして、先ほど委員がおっしゃっていたところのP D C Aサイクルについて、今までになかった取組みをするが故に、この行財政調査会での意見がよく伝わっていないと、実際に、各部署の職員がこのような考え方で行っていく際に、捉え方が変わってきてしまうともったいないと思いますので、そうした考え方を綿密に示していただければと思います。

#### 【事務局】

P D C Aサイクルの回し方については、御意見をいただいているところでもありますが、ぜひこの新しい行財政改革サービス基本方針と実行計画の進行管理の中で、各部署へしっかりと伝えて、早めにP D C Aサイクルを回していただけるように、そういったものが定着するように進めていきたいと思っております。

#### 【部会長】

進行管理については、これまでの議論の中でも大きなテーマで検討課題だったと思いますので、次なる計画に生かしていけるような仕組みを充実していただければと思います。

#### 【委員】

まず、「行政サービスの質的向上」ということが分かりにくいということで修正

されたと思いますが、同じ言葉が3ページと8ページにも記載されていますので、工夫していただければと思います。

それから、かなり大きな話になるので、今回は反映できないかもしれませんが、感じたところでは、先ほどの委員からも御指摘があった、「真に必要な行政サービス」というのは、おそらく、行政としてやるべきサービスというものを、ある程度、本当に必要なものに限定していくというような趣旨が含まれていると思います。市と市以外の主体がその役割分担をしながらやっていく観点が必要だと思いますが、そうすると、市が提供する行政サービスがどんどん限定されて、「縮充」とは逆に、市が行政サービスを外部に押し付けたり、行政サービスそのものが低下してしまったりするのではないかという感じが一方であります。

それに対して、今回の改革の中では、「縮充」がキーワードとなる中で、「行政サービス」という言葉に対して、「公共サービス」や「公共的サービス」という言葉があると思いますが、この「公共的サービス」を、行政だけで担うのではなく、官民の連携によって、豊かな公共を創っていくことで、「行政サービス」としては限定してくる側面があるものの、「公共サービス」、「公共空間」としては、豊かなものを目指しているんだということが、どこかニュアンスとして持っておいた方が、「縮充」の実現という内容にマッチしてくると思います。

そうした視点で改めて見てみると、5つの改革の柱のうち、「担い手をつくる改革」という言葉が気になります。以前に私から、担い手の育成の観点が必要ではないかという発言をしたことを反映していただいたものとも思いますが、柱の趣旨としては、担い手をつくることがゴールではなく、協働・連携して進めていくことがメインとなり、それを進めるための担い手作りの必要性ということだと思いますので、改革の方向性、柱の打ち出し方としては、どちらかというところ、「協働して担い手と進める改革」ということだと思います。

「歳入・歳出面の改革」については、改革の方向性として、「予算編成を行います」とありますが、これが改革の目的ではないと思います。あらゆる事業において、コスト意識を持って、歳入確保であるとか、事業や業務全体の歳出に関わる改革をしていくことが改革の目的ですので、この文章ですと、予算編成手法の改革にミスリードしやすいのではないかと思います。

13ページの計画体系のイメージ図ですが、一番下の個別事業実行計画の中の一つとして、この基本方針が掲載されていますが、改革の基本方針は、それぞれの個別事業実行計画全てに関わるものですので、横断的に位置付けられるようなものでなく、その上に位置付けられるものではないかというような気がしました。

もしかすると、市の位置付けとしては、個別事業実行計画の一つという位置付けがされているかもしれませんが、そう思いました。

#### 【事務局】

まず、質的向上というところの部分の表現につきましては、御意見を踏まえて、検討させていただきます。

真に必要な行政サービスというところで、市に必要な行政サービスを選び取っていくというところの「縮」の縮める部分と、ただ縮めるだけでなく、その行政サービスに対しては、その質を高める取組みをしていく質的向上の部分があります。何でも充実させていく、拡大していくという部分だけではない要素があることを、これまでも、委員の皆様から御意見いただいたところでもありましたので、そうした要素を「真に必要な行政サービス」という文章中に表現しています。

先ほど委員の御意見にもありましたとおり、そうした必要な行政サービスを選び取る行為自体が、行政サービスの質の低下に繋がるため、担い手をつくる改革として連携・協働していく部分と豊かな公共サービスをつくる視点が大切だということだったので、そういった表現も検討させていただければと思います。

12ページの計画的な予算編成というところにつきまして、表現を検討させていただきたいと思います。

最後に13ページの計画体系イメージですが、行政サービス改革基本方針が、公共施設再配置計画やICT活用推進計画、職員づくり実施計画とお互いに連携して、それぞれの計画にこの基本方針での考え方を取り入れ、取組みを進めていく形ですので、こうした形の表現にしております。

#### 【部会長】

ひとつおとり各委員から御意見いただきましたが、改めて、話し合いの途中で気づいた点等、御意見いただければと思いますが、いかがでしょうか。

#### 【委員】

先ほど委員から御意見がありました、「真に必要な行政サービス」というところに関する部分についてですが、「真に必要な」という言葉は、「持続可能な」という言葉に置き換えられるのではないかという趣旨を申し上げましたが、7ページにありますSDGsについて、このSDGsの書かれている内容が、実行計画も含めて、やや宙ぶらりんになっているような印象があります。

ここにあって記載するのであれば、この「真に必要な行政サービス」、私の解釈では、持続可能な行政サービスの質を高めていくというのは、このSDGsと絡めるならば、経済、社会、環境、この三つの側面に応じて、特に、必要な行政サービスの質を高めていくというのも一つあるかもしれないと感じました。

SDGsとの相互の関連性のようなものを少し意識されるのも一つあるかと思います。特に、重点的にやるということであれば、そういった視点もあると思います。

#### 【部会長】

少し大きな視点で、「持続可能な」について具体的に経済・社会・環境等の側面から考えてはという御意見でした。大きく捉え、そこから「真に必要な」をどう考えていくのか。今回は新たな「行政サービス改革基本方針」ですので、行政のサービスを様々にアレンジし、特に公共的サービスについては、協働・連携を強調する

と、「真に必要な」というところも幅が広がるかと思えます。協働・連携について更に検討していただければと思います。

13ページの推進体制のところでも気になったところがあります。庁内の推進体制を中心にまとめられているかと思いますが、外部評価結果は庁内にフィードバックして次の計画の取組みに繋げ、見直しを行っていくということですが、市民との関わりが弱いと感じました。そこでは市民がどう関わってくるのか。市民が問題意識を高め、市民間で課題把握ができるようなフィードバックが必要だと思います。

推進体制は、庁内に限定せず、市民への情報提供、あるいは意見聴取などで市民意識を的確に把握していく必要があると思います。つまり市民評価を踏まえ、取組みを進めていくことを検討していただきたいと思います。

各委員から非常に貴重な御意見を述べていただきましたので、それらを受けとめていただき、基本方針案を再修正していただければと思います。

なお今後、私と事務局で密に連絡し合っ、修正案を早急にまとめたいと思います。

## イ はだの行政サービス改革基本方針実行計画（案）について

### － 資料2に基づき説明 －

#### 【部会長】

事務局の方から、実行計画についてこれまで懸案事項だったアウトプットとアウトカムの指標について御意見いただきたいということでした。事務局からの説明では、「仕事の改革」から始まって、「職員づくりの改革」、「担い手をつくる改革」、「公共施設の改革」、「歳入・歳出面の改革」と、5つの改革項目ごとに対象事業を挙げています。このように取組みの概要はまとまっていますが、詳細についてはこれからの検討になります。ここでは実行計画の考え方と指標のとり方、特に、重点的に取り組むための視点をどう持つべきかなど、御意見をいただければと思います。

#### 【委員】

初めに、個別計画の内容が改革項目と一緒に良いのか気になりました。

例えば、「仕事の改革」については、「はだのICT活用推進計画」の取組みだけを仕事の改革として捉えて良いのか気になりました。私は、ICTだけではない気がします。

「仕事の改革」で言えば、例えば、今までの部会の議論の中で、アウトカム思考や職員の考え方、政策立案のあり方を変えていくというところが、大きな仕事の改革のテーマとしてあったと思いますので、そうした部分は、直接的にICTの活用に結びつかない気がします。

仕事の改革とICTの活用はイコールにならないと思いますので、そう考えると、



実行計画の改革項目に個別計画の内容をそのまま置き換えるだけでは不足していると思います。

それと関連しまして、改革項目は、きちんとした施策体系を組むべきだと思います。1-1-2という見出しがありますが、そのいくつかのまとまりがあつて、それがまとまって、最終的に一つの仕事の改革につながるという事業-施策の体系を作るべきだと思います。仕事の改革として何を指すのかという目標があつて、それを分解すると、こういう施策の目標になって、施策目標を実現するためにこういう事業があるという階層状の体系の検討が必要だと思います。

検討した結果、改革項目が個別計画の内容と一致するというのであれば、それを書いてもと良いと思います。ただ、改革項目を見てみるとやはり網羅的で、先ほどのような施策体系を組み直すと、おそらくいらぬ項目や見直すべき項目が出てくると思いますので、改革の視点から施策体系を作成し、個別計画と一致するか考えると良いと思います。

指標の件ですが、アウトプット指標は、個々の取組の進捗状況を測るもので、基本的には事業単位で全てあげるべきです。改革項目ごとにまとめてありますが、一覧表の中でも、取組みごとにアウトプット指標が必要だと思います。

「職員づくりの改革」は、もしかすると、「職員づくり基本方針実行計画」と取組が一致するかもしれませんが、これも同様に、施策体系で考える必要があると思います。アウトプット指標については、「職員づくり基本方針実行計画」の中には事業単位で設定されていると思いますが、本計画では「仕事の改革」としてまとめて1つや2つになってしまっているのので、分野ごとに掲載した方が良いと思います。

理想的には、先ほどの施策体系を作成した際は、施策レベルでのアウトカム指標を設定すると良いと思います。施策単位のアウトカム指標と、それにぶら下がる事業ごとのアウトプット指標の達成度を比較することで、施策目標に対して各事業がどのくらい寄与したかを分析していくことができると思います。

どういった指標を設定していくか細かな話になりますが、基本的には、今のような主観の評価として、市民がどう感じたかですとか、職員がどう変えたかという主観で評価する評価指標は、入っていても良いと思いますが、できる限り、併せて客観指標が設定できるように努力した方が良いと思います。

電子申請の利用件数が書かれています。職員づくりにおいても、主観指標だけでなく、できるだけ客観指標が設定できないかという観点で検討した方が良いと思います。

指標の設定が難しいという、多様な主体との協働・連携の部分については、定性的な表現となっていて、これは評価のしようがないので、難しいなりに、何らかの数値的な指標設定が必要だと思います。そのような数値で評価するには限界があると認識しつつも、とっかかりとしての指標は必要だと思います。

#### 【事務局】

今回、委員の皆様からいただく御意見を踏まえ、検討させていただきたいと思い

ますが、特に、「仕事の改革」については、ICT活用推進計画に基づいて、ICTの活用により行政のデジタル化による仕事の改革を進めていくことを重点的に行っていくような形で、この基本方針にも書かせていただいているところです。

先ほどいただいた御意見として、ICTと直接的に結びつかない要素があるのではないかという点については、こちらの方としても、検討はさせていただいたところではあったのですが、ICTというところで、デジタル・トランスフォーメーションという考え方も踏まえて、強く進めていくことが必要ですので、ICTを推進している情報政策部門だけではない、幅広い部門と連携をしながら進めていかなければいけない部分を強調し、重点的に進めていく形で実行計画をまとめています。

再度、検討したいと思いますが、現時点での考え方としては、仕事の改革で重点的に行っていく項目を絞って取り組んでいきたいと考えます。

「職員づくりの改革」につきまして、客観指標の設定を検討します。

また、政策体系で見たときに、個別計画と一致するかどうが見直す要素があるという点や多様な主体との協働・連携の推進というところのアウトカム指標の数値設定についても御意見いただきましたので、考えさせていただきたいと思います。

#### 【部会長】

出発点として、改革の基本方針を新たに作成したわけですが、それを実行するに当たり基本方針に対応した実行計画はと聞かれた際、それはICT活用推進計画や職員づくり基本方針実施計画ですとなると、この行政サービス改革基本方針とそれらの個別計画の関わりが改めて問われます。新たに基本方針を作成したのですから、それに合わせた施策体系の吟味が必要ではないかと思います。

既存の個別計画が実行計画だとすると、基本方針の実行ではICTと職員づくりの計画をそのまま進行管理すれば良いということになってしまいます。

今回の基本方針に対応した実行計画が必要であり、そのため個別計画を再吟味した上で実行計画のあり方を明確にしておく。もう一度、そうした点を検討いただければと思います。

#### 【委員】

雑ぱくに言ってしまうと残念感がある感じです。せっかく基本方針をしっかりと作成してきたのに、それを実行計画に落とし込むと、かつて見たような図式があるような印象があります。

気になったところで、先ほど委員から御意見があったように、効果がこうだからこうしたことをしていきますというように作成していく感覚が必要だと思います。そうした際に、指標が効果額しかないところは、かつての減らしていく感覚に陥りがちだと思いますので、少し注意が必要だと思います。

そういった意味では、理想の姿というわけではありませんが、そういうものを目指していきましょうというゴールを見定めている中で、全庁横断的な取組みが見受けられないような印象があります。特に、担い手をつくる改革は、終始、指定管理

者制度だけの話に落ち着いてしまっているのは、地域が市の政策に応じて活動していく中で、アウトカムという考え方があると思います。

細かいところでは、「職員づくりの改革」の中で、非常に残念だと思ったのは、アウトカム指標のところ、職員の意識が我々の感覚からすると、すごく残念な指標が書いてあります。

入庁時より意識が高くなったというのは、これは意識が低くなっていることを前提にした指標になっていて、本来ならば、こんなことを指標にしたら、一般企業は潰れてしまうという感覚です。

職員の立場で考えると、あなたがこの仕事をしたときに、市民のためであるとか、地域のためにどのように生かされているかというところが指標としてあって、この指標は申し訳ないですが、残念な感じがしました。

### 【事務局】

指標が効果額だけになっているところが、今までの行財政改革の延長線上だということで、効果を見定めながら位置付けていくのを考えた方が良いという御意見をいただきましたので、検討させていただければと思います。同じところで、指定管理者制度の導入についても検討させていただきます。

「職員づくりの改革」についても、委員のおっしゃるとおり、長く勤めると職員のモチベーションが低くなってくるところを前提として考えていましたので、職員の意識を高めていく職員づくりの改革というところで、自分が行っている仕事それ自身が、どういった形で行政サービスの全体的なところで生かされているのかという意識や視点を職員アンケートで主観的に聞くというようなことも考えられるかと思いますので、改めて、評価の指標につきまして検討させていただきたいと思います。

### 【部会長】

今のお話にも関係してくるかと思いますが、各課横断的な事業については、全庁横断的に連携して取り組むということを前提に、優先的に取り組んでいく。こうして職員の事業に対する考え方や業務内容の改善に繋げることが重要だと思います。ぜひ検討していただきたいと思います。

### 【委員】

基本的なところで気づいた点を意見させていただきます。

他の委員がおっしゃる御意見と同感で、やはり、アウトカムといいますか、出口を設定して、そこから逆算的に考えていくことが必要ではないかと思います。

基本方針の一番の目玉である「縮充社会」というところが、今の段階ではぼやけてしまっているの、その考え方をまとめると、例えば、アウトカム指標のところに「縮充」の「縮」は何か、「充」は何か、それと関連するようなものをアウトカム指標に設定して、そこから施策を並べ直していくことが必要だと思います。ある

いは、組み合わせていくという考え方が必要ではないかと思えます。

そうすれば、必ずしも、個別計画で挙げているものを全て取り上げる必要はなく、行財政調査会で議論されたところの「縮充社会」として、特にターゲットを絞ると、何を取組みとするか見えてくると思えます。

例えば、一番、分かりやすいと思えます、「仕事の改革」のところですが、結局、基本方針でも言っているところの、組織力ですとか、生産力の向上に関するものが仕事を変えていく理由になると思えます。そうすると、資料では10項目ありますが、現状の労働投入量、例えば、業務量やコスト、職員数が大きいものから改革していくとすると、計画の並べ方や組み合わせというものも見えてくるのではないかと思います。

指標ということで、残業時間を減らすことも当然、考えられるべきだと思いますので、そういったものも、この中で取り込んで良いのではないかと思います。

二つ目で、少し脱線してしまうかもしれませんが、1月末時点で、総合計画が検討されている資料を拝見していますと、まさに、行政サービス改革基本方針の計画年次である令和3年から7年にかけて、市が建設事業費等に充当可能な一般財源額79億円に対して、総合計画に位置付けしている事業を本当に実施する場合には、102億円かかるという試算が出ており、23億円が現状で穴が開いている状態になっています。そういった結果もありますので、この個別計画であがっている事業がどういう関係にあるかということ、少しチェックした方が良いと思えます。

特に、アウトカムのところ、効果額を設定されているところが、大きな項目でいうと、「担い手をつくる改革」と「歳入・歳出面の改革」です。こういったものと、総合計画でも財政推計上に穴が開いてしまっているものと、どういう関係なのか、もう一度、確認していただいて、原因になっているものがこの計画上に項目としてあるのであれば、内容を吟味していただきたいと思えます。

それから、個別計画を位置付けるというお話ですので、この行財政調査会の「行政サービス改革基本方針」としてオリジナリティを発揮できる部分は、「担い手をつくる改革」と「歳入・歳出面の改革」ですが、「多様な主体との協働・連携の推進」というのが書かれていますが、先ほど委員がおっしゃられたとおり、市民との関わりという視点を新たに盛り込む必要がありますし、盛り込むに当たっては、先ほどの御意見にもあったように、例えば、市民に対する情報の提供ですとか、意識の把握ですとか、あるいは、それを踏まえて参加を促すといった段階的な内容を、この行政サービス改革基本方針に位置付け、力を発揮していくことを考えていただきたいと思えます。

#### 【事務局】

いただいた御意見につきまして、まず一つ、「縮充社会」を考えると個別事業計画を全て項目として挙げる必要はなく、項目が絞れるのではないかという御意見をいただきましたので、検討させていただきたいと思えます。

総合計画の財源不足のところにつきまして、少し御説明させていただきます。

実行計画案の中では、指定管理者制度の導入に係る部分の効果額と、検討中として示していますが、公共施設の改革に係る効果額につきましては、次期総合計画の中で、いわゆる財源として調整を図られている部分ではありません。

総合計画自体には、ハード事業以外のソフト事業などもありまして、そういう関係の中で、当然、全ての事業に対しての財源を見込んだときには、今、お示しているようなもの、それから、今、私の方から御説明した指定管理者制度の導入の部分、それから、公共施設再配置計画の部分の財源だけで、全てが賄えるわけではないということがあります。調整が図れる部分を図ってはおります。今後は総合計画のローリング等の中で、財源を再度見直していくという形を考えています。

多様な主体の協働・連携につきましては、新たな市民参加手法について検討させていただくような取り組みを入れさせていただいております。御意見を踏まえながら、また検討させていただきたいと思っております。

### 【委員】

はじめに、「仕事の改革」というのは、ICT活用推進計画がメインになっているというお話で、それだけではないという御意見もありましたが、逆に、色々な取り組みはあるのは重々承知の上で、限られた期間の中で、何を本当に重点的にやるのか考えたときに、現時点でやるのであれば、ICTの活用が中心だというのは、基本方針の中でも書かれていますし、これを本当に全庁的に掲げて取り組んでいく方が良いと思っております。私はそういった形に賛成です。

その中で、少し注意しなければならないのは、ICTについていけない部署や職員がいないように進めていくことが重要だと思っております。

「職員づくりの改革」ですが、新しく実行する改革という意味では、職員が業務の改革ですとか、そうした改革意識を育成することを積極的にした方が良いと思っております。通常の業務のやり方からはみ出しても、新しいことに挑戦するような職員を育成するというのを改革項目として進めた方が良いと思っております。

「担い手をつくる改革」では、指定管理者制度の導入がありますが、様々な手法がありますので進めていただきたいところですが、多様な主体との協働・連携の推進というところは、一番、重要ではないかと思っております。地域づくりを担う人材の育成の推進ということで、きちんと検討していただき、推進してもらいたいと思っております。

アウトカムの考え方ですが、最終的にはそうした成果になるというものですが、実際に、業務をする職員が、何を指標にしているのかという意味では、アウトプットが中心になると思っております。ですから、アウトプットで実施した内容だけを書けば良い、やれば良いというだけでなく、もう少し、その業務を担当する職員が積極的にアウトカムに近いような内容で指標を設定し、フォローしていく必要があると思っております。

## 【事務局】

まず、「仕事の改革」のICTのところでは全庁的に進めていくために、情報システム課を中心に、全庁的に業務の割り振り等を担う行政経営課、人事課、財源の後ろ盾である財政課等とも連携して、取組みに遅れがないように、徹底的に進めていきたいと考えております。そのための組織体制を現在、検討しております。

「職員づくりの改革」ですが、改革の意識を持った職員の育成というような取組みにつきましても御意見がありましたので、検討させていただきたいと思っております。

「担い手をつくる改革」につきましても検討させていただきたいと思っております。

アウトカムに近いような意識を持った考え方が必要ということでございましたので、そういったところも、どこまで入れさせていただけるかとは思いますが、検討させていただければと思います。

## 【委員】

概略としてどんなものを盛り込んでいこうかという段階だと思いますので、私の方からも様々な観点から申し述べたいと思っております。

まず1点は、先ほどから御意見のある、「仕事の改革」がイコール「ICT」となるのかという点ですが、これは、お止めになった方がよいと思っております。ICTは単なる道具であって、改革の目標ではありません。むしろ、ICTを使って、どう仕事を改革していくかということが焦点だと思いますので、「仕事の改革」と「職員づくりの改革」はともに、外部の市民からは見えない、見にくいところです。

しかし、ここを改革する、仕事を見直すことが、結果的に、市民サービスに繋がるという非常に重要な分野だと思います。そういう認識に立って、まず、「仕事の改革」というものを組織の問題として取り組む必要があると思っております。

「職員づくりの改革」というのは、職員個人の問題です。今の職員がICTに関するスキルがあるのかないのかというのは、職員の問題です。それをどう身に着けるかで、そのICTというツールを使って、どう仕事を変えていくかということに繋がると思っております。

一番、問題だと思うのは、判子の数だと思います。脱判子の改革が言われていますが、行政の改革の中で当然だなと思うところです。いわゆる、三文判が、本人確認のために使われることに、何の役に立つのかと思います。それがやっと終わります。これは、印鑑証明という本人確認制度と区別がつかなかったところからスタートしていますが、役所にとっては、稟議書類の判子の多さがあって、判子を集めないと決裁が取れないという書類があります。事務処理過程では、先に内容を送って、同意書をいただくことによって、稟議を省略できるというような規定もありますが、限られた時間で稟議をもらうのは非常に大変です。

実は、戦後は、おそらく、ここまで決裁に判子が必要でなく、四つか五つぐらいしか判子ないと思っております。いつの間にか、中間管理職が増えて、かつては、係長、課長、部長、福知事、知事だったところが、課長補佐やら担当課長などができて、決裁に関わる人がものすごく増えてくる。そうすると、ICTは極めて重要な意味

を持ち、情報共通認識を持ってもらう際に、かつては紙文書を送るしかなかったところが、ICTを使って先に見ていただく、Slackというようなツールを利用するなど、そういったもので未確定な段階から事前に情報共有しておくことで、確定した段階で各部署では全て承知しているので、一切、稟議書類が回らないというような仕組みづくりをしていくのが、仕事の改革だと思います。

そうすると、意思決定過程をできるだけ短縮する、そして、短縮することは密室でやるわけではなく、情報をオープンにしていくことが必要です。

例えば、Slackに資料を入れれば、誰でも見ることができる、資料を取り出すことができる、こういうような仕組みづくりを、ICTというツールを使ってやることによって、意思決定過程を短縮し、責任者を明らかにすることができます。多くの職員が稟議書類に判を押したら、誰も責任を持ってないと思いますので、そこを改革していくことが必要です。

2点目は、デジタルデバインド対策の推進について前にも申し上げたところですが、ワンストップの対面サービスというものをされた方が良いと思います。

日時を限っても良いですし、場所を限っても構いませんが、ここへ来れば、全ての御相談や手続について行うことができるというスポットをぜひ設けて欲しいと思います。

30代や40代以下の市民の方は、全てスマートフォンでできるかもしれませんが、郵送という方法もある反面、80代や90代のどう手続等を行えば良いかわからない方へ全て教えることのできる場所として、市民相談ではなく、そこで解決できるような、対面サービスをデジタル化やICT化の対極に考える必要があると思います。

「仕事の改革」と「職場づくりの改革」は、項目が重なってきますので、再掲載という形で見せ方を工夫しないと、内部が混乱してくるような気がします。

「職員づくりの改革」の中で、秦野愛というエモーショナルな部分がありますが、これは、秦野愛がなくても、電話応対や仕事がしっかりと出来ていれば良いと思います。秦野はよく知っているし、仕事をするという視点で良いと思います。

次の項目で、「担い手をつくる改革」の中で、指定管理者制度が、いよいよ本格化してきます。ここで、施設利用者の満足度を80%とするとありますが、低いと思いますので、90%以上の満足度とすると良いと思います。これは5年単位で達成するのではなく、半年単位で達成していく、そうした定点観測、モニタリング調査というものをやっていく必要があります。改革項目の指定管理者制度にモニタリングを入れ、モニタリング結果を評価するための第三者評価委員会を設置するという2点を入れておかないといけないと思います。これは、アウトカム指標にならないと思います。アウトカム指標としては、第三者評価委員会における点検評価結果を、全てA以上、あるいはS以上であることがアウトカム指標になってくるはずだと思います。公共施設の改革もここと重なると思います。

最後に、「歳入・歳出面の改革」に窓口サービスの項目がありますが、これは、仕事のあり方なのか職員づくりなのか難しいところはありますが、ここの改革では

ないのではないかと思いますので、上手く改革の柱に当てはめた方が良いと思います。

よく分からなかったのが、「関係人口」という言葉が出ています。私が思っていること言うと、やはり、秦野の定住人口増というのがテーマとしてあると思います。定住人口増の前には、交流人口増の必要がありまして、秦野へ来てくれる人が秦野を良いと思い、そうした人をたくさん増やしていく交流人口増というのが必要です。

何年か前の行財政調査会で、観光課の交流人口の統計がデタラメだったことがあります。単年で3倍になっていましたので、話を伺ったところ、データがありませんので、バスに乗車した人数を全て集計していますという話がありました。秦野の一番の交流人口として考えられるのは登山客だと思しますので、そうしたデータがあるはずだと指摘しましたが、相変わらず、データが取られていないようです。丹沢の途中に、太陽光と光電管を使った自動カウンターが設置されていて、このデータは県が保有しているようですが、そうしたデータを活用していない、これで何をビッグデータでやるのかと未だに思っています。

関係人口という言い方は良いとは思いますが、まずは、インバウンドで、交流人口、そして定住人口を考えていくこと。また、ビッグデータ以前に、関係団体であったり、県や国の基本的なデータをしっかりと把握すべきだと思います。

#### 【事務局】

ICTのところについては、ICTはツールであって、目標ではないというところは、事務局の方でもそのように考えています。「仕事の改革」では、庁内で行う職員の事務の効率化だけでなく、市民が市役所の窓口に来て、行っている手続を項目に入れていきます。そうした部分が分かるような表現に工夫したいと思います。

指定管理者制度のについては、市としても、選定評価委員会を組織し、モニタリングについてもしっかりと行う必要があると考えています。都市公園と文化会館につきましては、庁内で既に指定管理を進めていくという決定事項をもらいまして、選定評価委員会のメンバーを選出する事務の方に入っております。また、3月に、議会で関連する条例の一部改正が可決された後、選定評価委員会を組織し、指定管理業者の選定後、そのモニタリングなど、しっかりと対応していきたいと考えておりますので、そのモニタリングの部分を指標の中に入れていくという部分については、少し検討させていただければと思います。

関係人口につきましては、新年度からスタートする総合計画中に位置付けられている考えです。そこへ、ふるさと寄附金の返礼品の中に電子感謝券というものを設定し、返礼品として希望された方が、電子感謝券を利用するために秦野に来て、物を買ったり、体験していただくことに繋げていく取組みを考えています。

「仕事の改革」と「職員づくりの改革」では、市民の方から見えない部分で、重要な分野であるということで、今回の計画では現在の計画よりも、もう少し、大きな視点で取り上げて、全庁横断的に取り組んでいきたいところです。

また、行政のデジタル化を進めるということで、本市では、電子決裁をまだ導入



していませんが、これから電子決裁を導入する予定ですので、その中で、意思決定過程として決裁ルートをどうするか検討していきたいと思います。

ワンストップの対面サービスですが、本市では、割と早い段階で総合窓口を導入しており、住民手続として、割と広くワンストップでできるような窓口となっておりますので、引き続き、そういった総合窓口のあり方ですとか、手続について検討していきたいと思います。なお、本市では、今年の1月から、お悔み窓口を始めています。少し聞いた限りでは、一日当たりの予約件数の制限はありますが、利用者が多いそうですので、引き続き、窓口サービスの充実を検討していきたいと思います。

職員づくりの改革の秦野愛については、秦野市職員づくり基本方針にもあるところで、今回のはだの行政サービス改革基本方針にも記載したところです。

今回いただいた御意見も踏まえながら、また次回、実行計画案として示したいと思います。

### 【委員】

ICTの関係で、やはり稟議の改革ですとか、決裁や意思決定過程の短縮について改革項目の中に入れることをお考えいただいた方が良いと思います。

民間企業では、どんどん意思決定が下の者に下りています。全てを上の方に上げるなんてことは、やはり少なくなっていると思いますので、そこは、ぜひお考えください。

それから、秦野愛について、アウトプット指標を考えていくときにおかしな話になってしまうと意見したものですので、これ自体を否定するつもりは全くないので、誤解のないようにお願いします。

ふるさと納税制度についてですが、私は基本的に大反対な制度で、財政制度を壊している制度だと思っています。このことを別にここで言うつもりはありませんが、ふるさと納税の返礼品が、いわゆるカタログ販売のようなものになっている現状があります。そういった意味で、関係人口だという評価するのは違うと思います。

もちろん、ふるさと納税制度に力を入れないと、税金が出ていくだけになりますので、せめて取り返す御努力は必要ですが、それが関係人口なのかと思います。特に、体験型の返礼品で秦野に来てもらう取組みは大事です。その次に、交流人口として、秦野は首都圏に近いということもあって、来てもらえると思います。山や温泉という資産を持っているわけですので、そうした人達がどうリピートしていくのか、ここにもっと着目しないと、返礼の数で測るようでは駄目だと思います。

### 【事務局】

決裁のスピード化につきましては、令和5年の1月に電子決裁の導入が予定されておりますので、そうしたところが分かる表現を検討したいと思います。

ふるさと納税税度につきましては、体験型の取組みとして、電子感謝券の導入というものについて、元々は、紙の感謝券を導入していましたが、国の指摘もあって

取りやめた経緯があります。

新東名のスマートインターチェンジが完成されると交通の便も良くなりますし、はだの魅力づくり構想を具現化するための取組みが来年度から始まりますので、そうした取組みを絡め、先ほどの電子感謝券というツールを使いながら、秦野に来ていただいて、秦野を知っていただいて、何度も秦野に通っていただけるような結果に繋げていけるように、項目として設定させていただいているところです。

#### 【部会長】

各委員から御指摘・御意見いただきましたが、今の段階で、実行計画をどう考えたら良いかという問題提起だったと思います。

そこで、各委員からは、まず基本方針を踏まえた体系と枠組みをしっかりと考え、また実行計画を考えるときには、やはりアウトカム指標を重視し、何を目指し、何を達成すべきかを明らかにする。こうした事業チェックの考え方が重要という指摘があったと思います。

そうすると、基本方針の改革の柱ごとに取組みの方向性がありますので、この目指すところのアウトカムをどうするのか。そこから基本方針と個別計画とを上手くマッチングし、基本方針の改革の柱において達成すべきアウトカムは何かを再整理していただきたいと思います。

アウトカムについては、様々な考え方があるので、委員の皆様の専門的な御意見と御協力をいただいて、設定していただけると良いと思います。

なお私が一番気になるところでは、市民等との協働・連携の視点が、はだの行政サービス改革基本方針でも重要ですので、ぜひ強化していただきたいと思います。

これには地域に担い手となる人がいないという問題もあると思いますので、難しいところもあります。ここでは触れられていませんが、公民館を中心に、地域担当制導入の案があったと思います。これには基本的に問題がありますが、年度ごとに何をやったのか、市民に公表していただきたいと思います。是非、一市民としてお願いしたい。毎年、公民館長等が何にどう取り組み、どんなアイデアを出したのか。そしてどのように協働に取り組んだのか。その結果を、市民に必ず公表することをお願いしたい。

縮充社会は、市役所内部だけでなく、市民に問題意識を持ってもらうことが必要です。そのため市民に情報提供し、協議しながら、問題を共有してもらう。

ぜひ、この行政サービス改革基本方針を受け、実行計画の中では、こうした視点を重視していただきたいと強く思います。

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 —