

令和6年度第1回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和6年7月12日（金）午後1時54分から午後4時10分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階3A会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員（欠席）、茅野委員、大屋委員、田村委員、足立（昌）委員、西尾委員、其田委員（欠席）、松原委員（欠席）、足立（文）委員
	事務局	高垣政策部長、櫻井行政経営課長、鈴木行政経営担当課長代理、石原主幹、西村主任主事
4 議題	(1) 令和6年度の行財政調査会について (2) 今後の行政サービス改革について (3) その他	
5 配付資料	次第 資料1 令和6年度の行財政調査会について 資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画の改定について 資料2参考 はだの行政サービス改革基本方針実行計画（令和6年3月改定） 資料3 令和6年度組織図（令和6年4月1日） 資料4 時代の潮流と秦野市の現状について	

13：54～	◆開会 ・資料の確認 ・出席委員数（7名／10名）及び会議成立の報告 ◆事務局自己紹介 ◆坂野会長あいさつ （略） ◆議事(1) 令和6年度の行財政調査会について
13：58～	・事務局から議事(1)に係る説明（資料1から資料3まで）
14：11～	（主な質疑） 問：目的の達成に向けた効果額の設定となっているか、という議論があったと思うが、資料2の「主な改定内容」で示されている部分以外は、大きな改定はないということでしょうか。
事務局	答：基本的な改定内容は、ここで示しているとおり。

委 員	意見：目的達成に向けたアウトプット、アウトカムについて、弾力的な運営をするためには、どのようにすれば良いかというような議論が必要である。フレキシブルに運用できる方が良いと考える。
会 長	意見：アウトプット、アウトカムの改定に当たっては、定性的な目標は改定が難しいが、定量的な部分は改定しても良いと考える。
事 務 局	答：アウトプット、アウトカムにあたる目標は、総合計画とリンクしているため、改定していない。新しい計画では、アウトプットとアウトカムの結びつきをより強くしたいと考えるが、継続性も大事である。定量的な部分の見直しは可能だが、目標設定自体の修正は慎重に考えたいと思う。
委 員	意見：「弘法の里湯」のように、取組が後退する場合は、次の目標設定の考えを示す必要があると考える。取組を先送りにしないためにも、目標が必要である。
事 務 局	答：コロナ禍により、指定管理者に求める市の条件等が整わなかったこと、また、鶴巻温泉の地域活性化のためには、直営のままだと良いという考え方もあり、施設が平常に運営できる状態になってから、改めて、指定管理者制度の導入の可否を含めて、検討を進めていくこととした。今後の改定についての資料作成に当たっては、御意見を踏まえ、改定の理由を記載したい。
委 員	意見：方向性は良いと思うので、そのように改定理由を明記していただきたい。
委 員	意見：実行計画において、改定箇所が分かるようにした方が良い。また、各取組内容の目標を変える、変えないという判断基準が、不明瞭だと感じる。特に、取組目標を下げる見直しは、目標を見誤ってしまうと意味がなくなってしまう。
事 務 局	答：当初から実績があるものは、目標設定しやすいが、例えば、管理職になりたいと思う職員の割合など、目標設定しにくいものもあり、そうした場合に、実績を踏まえて目標値を修正することがあると思う。今後も議論の中で、適切な目標設定を行いたい。
会 長	意見：原則、取組目標を下方修正しないと、仮に下方修正するのであ

		れば、納得できる理由を示す必要がある。ただし、設定した目標そのものが、本来値を考えると明らかにおかしいということが、ないわけではないため、例外的に扱うものもあると思う。
事 務 局		答：取組で達成に近づける努力ができる数値目標であれば、取組のモチベーションにつながるが、実績が目標数値から大きくかけ離れていると、目標自体が見えなくなってしまうこともあり得ると思う。
委 員		意見：目標の設定に当たっては、ここまでは達成できないといけないという極限値を把握することが必要である。
委 員		意見：昨年度の評価の中で限界を感じたのは、目標数値の妥当性であって、目標数値を上げ下げすることや、目標数値自体が問題ないかということである。管理するためのツールとして利用するよりも、あるべきビジョンを実現するための目標であるという視点で、設定されるべきである。
		意見：秦野市のビジョンを実現するための各組織のあるべき姿や目指すものについて、行政経営課と各組織とで数値目標を含めて、策定していくべきだと考える。組織のダイナミズムを作ること、組織のイノベーションを起こすことで、本当に頂点となる目標を達成できるのかという視点が重要であると思う。
事 務 局		答：この計画では、行政サービスの切り取りとなっており、組織全体の目標は、総合計画の中で示されているところ。いただいた御意見を踏まえて、新しい計画の策定を行っていきたい。なお、本市のビジョンの実現については、いただいた御意見を総合計画所管課に提供する。
会 長		意見：そうした考えが行政の外からみても、分かりやすいように表現することが重要である。工夫の余地があるように考える。取組については、法令の部分とそれ以外の部分との切り分けがあって、法令以外の部分では、戦略的なプロジェクトでメッセージ性が出せると思う。
事 務 局		答：この方針自体は、元々はいわゆる行革プランであるが、あえて「行政サービス改革」という名前としているのは、そういった効果を市民サービスの向上につなげていきたいという大きな目標があるため、その目標を見失わずに、常に意識しながら、取組を進めていきたい。
委 員		問：効果額の計上について、昨年度、行財政調査会で議論したか。

事務局	答：報告という形とした。
委員	問：一般会計と特別会計の重複分を除く形としたのは何故か。
事務局	答：重複で計上してしまうと、合計金額が効果額のように見えてしまうため、効果額の数値としては、一般会計の効果額として記載したところ。
委員	意見：特別会計と一般会計の重複分を除き、一般会計に計上を一本化したとあるが、正しくないと考える。各会計は独立しているので、重複計上も問題はなく、合算した際に重複分を除くべきである。一般会計と特別会計それぞれの効果額を記載した後、「純計」として、重複分を除いた金額を記載する形が正しいと考える。仮に計上を一本化するならば、国保レセプト点検の強化やジェネリック医薬品の使用促進の取組が繰出金の抑制につながり特別会計における取組であるので、特別会計に計上するべきである。
事務局	答：御意見を踏まえ、令和7年3月の今年度改定時期に修正したい。
委員	意見：資料3の行政組織図をみると、総務部長と税務担当部長、あるいは、環境産業部長とはだの魅力づくり担当部長が、それぞれ同じ課に波線と実線で線が引かれ、双方の部長に従うという、権限が二重となっているように見える。また、ラインの長とスタッフの長でみると、例えば、総務部長は波線で各課に線が引かれているが、ラインの長だと考えると、実線で表すべきで、表における記載について、波線と実線が逆だと思われる。
委員	意見：ラインとスタッフの考え方でいくと、人事権や執行権がないのであれば、スタッフとなる。人事権や執行権があるとするならば、部局として独立してあるようなものではないかと思う。
会長	意見：年度内に考え方を整理し、見直しが必要だと考える。
事務局	答：決裁権の一部を担当部長が担うもので、担当部長は、担当直下の課の決裁権を持ち、その決裁権については、人事権や執行権を含む。今後、組織執行体制の見直しの中で、御意見を踏まえ、考え方を整理したい。
委員	意見：令和8年度に総括評価するとあるが、令和7年度で評価が終了しているため、不要ではないか。

事務局	答：最終的な実績は令和8年度となるため、そのような書きかたとした。令和8年度は、実績を踏まえた報告程度となるため、表現を改めたい。
	◆議事(2) 今後の行政サービス改革について
14：57～	・事務局から議事(2)に係る説明（資料4）
15：26～	（主な質疑）
会長	意見：将来人口推計では、2060年には人口が12万人に減るとされるが、市の経営が成り立つのか。
事務局	答：秦野市の推計でいえば、高齢化率40%となり、75歳以上の後期高齢者の割合がどんどん増えていく。また、生産年齢人口は、これまでの6割ほどと、これまでと同じように人を確保できず、これは公務員も同じ状況で、そうした部分の人の改革は特に必要だと考える。
委員	意見：行政運営を行ううえで、人口についての視点として重要である。人口減の対策としては、75歳定年制など就労可能人口の幅を広げること、女性の活躍を促進すること、AIを活用すること、外国人労働者を増やすことが考えられる。特に、外国人労働者についてカバーしていくことが必要である。また、高齢者人口増の対策としては、元気な高齢者を増やすこと、健康寿命を延ばす取組が重要である。また、職員数も人口に応じて減らすだけでなく、後期高齢者数や外国人労働者数など将来を考えるうえで、様々な要素を考える必要があると思う。
事務局	答：様々な要素が想定される中で、現時点では、その現状ベースで、最悪のケースを想定することもある。
委員	意見：仮に、元気な高齢者が多く、保険料が下がるのであれば、行政効果が非常に高いように思う。そうした視点も計画にあると良いと思う。
委員	問：今後の行政サービス改革について、「質の改革」を「量の改革」につなげる視点がイメージしづらい。どのようなことを想定しているか。
事務局	答：現在の計画では、「量」から「質」へという点を主眼として、計画を策定したが、もう少し先を見据えたときには、例えば、現在の職員数を確保していくことが現実的に難しくなっている状況があって、デジタル

		化という部分を人に代わる手段として活用していく視点が必要である。また、公共施設のあり方では、市民サービスの質という部分を確保しながら、それを量的なできるところにもつなげていくことが必要である。このように、現在の財政規模を維持していくことが難しい中で、「質」と「量」の両面から改革を進めていく必要がある。
委 員	員	意見：つなげるという言葉が分かりにくい。「質」と「量」の両面からの改革という方が分かりやすいと思う。また、デジタル化に質の改革の全てを負わせるのは難しいと考える。「量」に頼らない「質」の維持、「質」をどう考えるか、秦野にとってのウェルビーイングとは何かという視点で、その実現や維持を考えていくことができると良いと思う。 意見：消滅可能性都市ではないということだが、これからは、子育て・こども施策が重要で、前面に出して強化していく必要がある。体制の面でも強化が必要である。
委 員	員	意見：CO₂可視化ツールやJ-クレジット（温室効果ガスの排出削減・吸収量をクレジットとして国が認証する制度）、ISOを活用したSDGsなど、銀行でも中小企業の脱炭素化を支援しているが、そうした取組を進める中小企業に対して、市がフォローしていくことで、「工業が元気なまち秦野」の実現につながると思う。
事 務 局	局	答：脱炭素という部分は、環境共生課が全庁的に進めていくが、直接的に行財政改革の中に落とし込むことは難しいかもしれないが、様々なベクトルを持って、行財政改革を進めていきたい。
委 員	員	意見：この市に住んで良かったという、秦野市への帰属意識を持たせることが重要だと考える。市民にとって最も喜んでもらえるものは何か考え、市民に向けて関心を持って行動していくことが、サービスの水準をあげていくことにつながると思う。そうした質の改革の結果、職員数の削減にもつながると思う。この市なら住みたいという方向性を出すことが重要だと考える。
会 長	長	意見：コロナ禍を経験して、フェイス・トゥ・フェイスで感じられる安心感を再認識したと思う。また、生存していくうえで、人間関係も含めて、必要なものを維持していくことの重要性を再確認したと思う。そうした機能を維持していくため、「労働者協同組合」による地域を支える事業の展開が期待される。こうしたものが広がりを見せると、市民が行政に頼らずに、ライフサポートができるようになっていくと思う。

		意見：これまでの行財政改革では、「協働」の部分が弱いと感じるため、例えば、再配置計画の認知度をあげるために、無作為抽出で市民の意見を聞くなど、取組を進めるうえで、市民が直接政策に関わる仕組みを考えると良いと思う。こうした仕組みによって、ニーズに合ったサービスを提供することになり、それが安心感にもつながると思う。
		意見：秦野の強みや資源の有効活用という部分では、秦野の土地利用、山林、里山、水の有効活用など重要であるが、例えば、バイオマス事業やCLT（直交集成板）による住宅建築の流れがある中で、秦野の木材使用を検討・拡充するなど、新しい産業を考えていくことが必要だと思う。子育てや高齢者が住みやすい街になるよう、サービスを共に作っていくこと、秦野の土地利用、山林、里山、水の有効活用など、ビジョンにできるはずだと思う。
		意見：就業者人口や健康寿命が延びた場合の効果を評価するための指標は難しいと思われるため、こうした街であつたら住みたいと思うような、ポジティブな価値をみんなで見つけていく仕組みづくりやきっかけづくりを、市がサポートしていくことが建設的であるように思う。
委	員	問：こうしたトレンドはあるが、ここからどのように取組を進めていくことが必要か。
事	務	局
		答：引き続き、職員の育成や協働について行財政改革の要素とし、いただいた要素も含めて計画に取り入れていきたいと考えるので、様々な御意見をいただきたい。
会	長	意見：大学がある街であるので、ぜひ東海大学生との協働を取り組んでいただきたい。学生は評価することが得意だと思うため、政策評価に当たって、都市比較や連携する市と比較して、要領良く縮充を進めていくための評価の中核の役割を依頼することもできると思う。
委	員	意見：外向けに前向きなメッセージを発信することはもちろん、職員の改革では、前向きなメッセージを発信し、新しい挑戦をする職員を評価する仕組みが重要であると考え。また、何を行政として残すと良いサービスになるかを考えて、少ない職員数でも良いサービスとなるようにしていくことが必要であると思う。
委	員	意見：人口に関する取組は必要な要素だと考える。最近では、近隣市や

		秦野市でも人口増の傾向というが、要因を分析し、どういった部分を攻めていけば人口増につながるか、攻めの行政運営が必要だと思う。
事 務 局		答：人口の分析について難しいところはあるが、政策的には、移住・定住の取組が社会増という成果に現れていると思う。近隣の自治体で人口の増えているところは、マンション等の開発が進んでいるところではあるが、それだけではないと思うため、分析が難しいところ。そうした中で、秦野に住みたいと思う人を増やすという取組の中では、行政サービスの向上も要素とされるところ。また、国勢調査がコロナ禍であったため、大学生が大きく減ってしまったという結果があって、現在の人口ビジョンがある。本市の社会増がみられる中、次の計画では、コロナ禍後の国勢調査において、どのように人口の変化があるか注目したい。
委 員		意見：人口推計ということで推計ではあるものの、ある程度の予測を立てて、どの部分を攻めていくか、見極めは必要である。
事 務 局		答：今後、できる限り分析を進めていきたい。
会 長		意見：そうした政策のベースとなる資料を東海大に依頼するといった協働も良いと思う。
		意見：「データサイエンス」や「データフィクション」という、データ化したことによって付加価値を生み出すことが重要な要素で、政策部門が改めてデータに価値を付けることができるため、こうした取組を長期的に1歩ずつ取り組むことができると素晴らしいと思う。
		◆議事(3) その他 － 質疑等なし －
		◆事務局からの連絡事項 ・ 次回の会議日程及び審議内容について御連絡
～16 : 10		◆閉会