

## 「行財政運営の改革について」の答申（案）

平成 28 年〇月

小田原市行政改革推進委員会

## 答申に当たって

小田原市行政改革推進委員会は、平成28年1月7日に設置され、持続可能な行財政運営の確立と市民ニーズに即応した行政サービスの確立に向けた新たな行財政運営の改革の推進について、小田原市長から諮問を受けた。

本委員会は、平成28年1月から〇月までの間に〇回の会議を開催し、小田原市の現状と諸課題を把握しつつ、市が将来にわたり検討すべき行財政改革に関する広範なテーマについて議論を重ねてきた。

行政改革は、歳出カットや業務の削減といったマイナスのイメージが付きものだが、「改革」という側面から考え、市民サービスの向上や今後の市の発展といった観点からも、さまざまな意見が出された。

今後は、この答申を踏まえ、市議会や市民の理解と協力の下、積極的に行政改革に取り組むことにより、市民が将来にわたって誇りを持てる、選ばれる街である素晴らしい小田原市が創造されるよう希望する。

平成28年〇月〇日

小田原市行政改革推進委員会

## 1 行政改革推進の視点について

地方公共団体の責務である市民福祉の向上を目指すためには、社会環境の変化や多様な市民ニーズに対し、行政組織が柔軟に対応していく必要がある。そして、昨今の複雑化した環境に対応するためには、基礎的自治体のなすべき政策の方向を見定め、常に施策・事務事業を見直し、柔軟に組替えや改善をしながら重点化を図っていくことが必要である。そこで、行政改革推進の視点を以下の3点9項目とした。

### 【視点1】 持続可能な行財政基盤の確立

#### (1) 歳入確保の取組

本来、地方公共団体は、公的なサービスの提供が主たる業務であり、民間事業者のように競争原理の下、利益を生み出すといった概念には乏しい。しかし、厳しい財政状況が続いている中で、必要な行政サービスを展開していくための財源の確保は極めて重要な課題であり、税収以外の財源を求めることが必要である。

不要な遊休財産の処分や広報紙等の有料広告の募集など、これまで実施されてきた取組のほか、先進的事例等の情報を収集し、更に有効な手段を検討されたい。

また、施設の使用料や利用料についても、適正な受益者負担を求めることが必要である。

#### (2) 歳出抑制の取組

健全な財政を維持していくためには、経費の縮減を継続して行っていくことが必要であり、常にコスト意識を持ち、行政事務全般において節減可能なことは、些細なことでも積極的に取り組むような環境づくりが求められる。

人件費もコストであることという認識の下で、業務の改善や生産性の向上を職員一人ひとりが心がけ、歳出抑制に取り組まれることを強く望むものである。

#### (3) 行政評価システムの再構築

地方分権型社会が推し進められる中においては、これまでのように国の関与による画一的な事業の展開ではなく、その地域に必要とされている施策を地方公共団体が自ら選択し、遂行していくことが望まれている。

本市においては、平成23年度から事務事業評価システムによる行政評価が導入されているが、今後も行政評価を最大限活用するためには、評価を改善・改革につなげ、施策や事業目標の見直しに反映させる必要がある。今一度、評価システムについて職員への意識付けを行い、事務事業の効果を適正に検証・改善し、市民への説明責任を果たしていく必要がある。

## **【視点2】 市民ニーズに即応した行政運営の推進**

### **(1) 市民の視点に立ったサービスの提供**

広範で多様な行政需要に的確に対応し、時代の変化に対応することは行政に課せられた使命である。市民ニーズを見極め、限られた資源を最大限活用して質の高い市民サービスを提供することが必要である。

### **(2) 公共施設の運営方法、利用方法等の見直し**

高度経済成長期の人口増加等に伴い、多くの公共施設が整備されてきたが、現在は社会情勢や市民ニーズが当時とは大きく変化し、公共施設を取り巻く環境も変革を求められている。受益者負担の原則を踏まえた利用方法の見直し等を通じて、効率的な施設活用を図りつつ、公共施設の適切なマネジメントにつなげていく必要がある。

### **(3) 分権時代の人材育成と組織機構の構築**

地方分権の進展に伴い、職員には政策形成能力や法制執務能力の向上が求められている。前例や固定観念にとらわれない柔軟な思考力と行動力を持ち、組織を構成する職員一人ひとりの意識改革及び職員が能力を最大限発揮できる組織機構の構築が重要である。そのためにも、年齢、役職、所属にとらわれず、全ての職員が問題意識を共有し、組織が一体となって、市民との共創の時代に対応した質の高い行政サービスを実現する必要がある。

## **【視点3】 市民との共創による行政運営の推進**

### **(1) 民間活力の活用**

限られた行政資源で市民のニーズに的確に応えていくためには、地域課題を自発的に解決していこうとする市民、地域団体、事業者、ボランティア、NPOなどの多様な主体がそれぞれの特性を活かして役割を分担する協働型社会を構築するとともに、厳しい競争の中で技術やノウハウを積み重ねた民間企業等の力を活用することが極めて重要である。

PPP、PFI、指定管理者制度等の公民連携の推進のほか、民間活動の支援、協力関係の構築等を通じて民間活力の活用を推進すべきである。

### **(2) 市民参画型社会の推進**

市民との共創による行政運営には、市民が行政運営に参画する場の確保と、相互のネットワークづくりが重要である。市民と行政とが互いに信頼できる環境をつくり、それぞれの役割を認識しながら、力を合わせて諸施策に取り組む体制が望まれる。

行政改革を断行する上では、市民に相応の痛みを伴うものも少なくない。市民の理解を深め、合意形成を図っていくために、附属機関の委員への市民の登用、パブリッ

クコメントの推進、ワークショップの開催等、市の政策決定に市民が積極的に参画できる仕組みづくりが重要である。

さらに、市民と行政又は市民同士の協働によるまちづくりが行われるよう市民団体等の活動支援に取り組む必要がある。

### **(3) 公正で透明性の高い行政運営の推進**

行政サービスは、サービスを受ける市民には選択の余地がなく、サービスの対価の多くを税金というかたちで負担するという、民間サービスと異なる特殊なシステムにより成り立っているものである。

公正性・透明性の高い行政運営を実現するためには、納税者である市民の目線で、事務事業の評価、費用対効果の検証を行うとともに、それを市民にわかりやすく公表することが重要である。これまでも広報紙やホームページ等を活用して、積極的に市民への情報提供がなされているが、今後は、より多くの市民に対して、情報を正確に、かつ、わかりやすく伝達する手法を検討する必要がある。

## **2 行政改革推進の重点推進項目について**

戦略的な市政運営を進めるためには、重点課題を明らかにし、限られた行政資源（ヒト・モノ・カネ）及び時間を意識しながら、「何を優先して行うべきか」を戦略的に考え、選択と集中により最少の経費で最大の効果を生み出せる組織づくりを目指さなければならない。そこで、行政改革推進の重点推進項目として、次の6項目について意見を述べる。

### **(1) 事務事業の効率化**

行政評価の活用により、個別の事務事業の効果や効率性について検証を行い、目的が達成されたものや、行政が行う意義が薄れたもの、民間委託を行うことで住民サービスの向上が期待されるもの等を厳しく見定め、適切に優先順位を付けた上で、手法の変更や事業の再編、統合又は廃止も含めて見直しを行う必要がある。さらに、高い効果が期待される事務事業については、積極的に導入を検討する必要がある。

### **(2) 補助金・負担金の適正化**

補助金・負担金については、市民等の自主的かつ自立的な活動の促進を図ることを前提に、事業の目的や効果を検証し、削減に努める必要がある。

### **(3) 受益者負担の適正化**

行政サービスを提供するためには、人件費や維持管理経費といったコストを何らかのかたちで負担しなければならないが、すべてのコストを税金で賄うと、そのサービ

スを利用する人と利用しない人の間で不公平が生じるため、特定の人がサービスを利用し、利益を受ける場合は、手数料や使用料として負担を求め、サービスを利用しない人との負担の公平性を確保することが必要である。

今後も、市民等が必要とする行政サービスを安定して提供し続けていくためには、市民ニーズを把握しながら効率的な行財政運営を確保し、行政サービスの対価としての使用料・手数料について、受益と負担の明確化を図りつつ、その適正化に努めることが重要である。

受益と負担の見直しを進めるに当たっては、受益者負担の原則（公平性）、算定方法の明確化（透明性）、減額・免除規定の統一化を含め見直しの目的を明確に定め、各種行政サービスを行政分野別又は性質別に負担を分類し、それぞれの考え方を整理することで、統一的な基準や考え方について検討する必要がある。

それぞれの施設や提供するサービスの性質によって区分する際は、一律に受益者負担を求めるのではなく、設置目的やサービスの内容等から公共関与の必要性の程度や収益性の程度に応じた受益者負担と公費負担の割合を定めることで、負担割合の標準的な基準づくりを検討されたい。

#### **(4) 社会保障関係費の最適化**

社会保障関係費について、年々伸びる傾向は今後も続くものと考えられることから、その最適化が財政健全化にとって大変重要である。医療費の抑制や健康寿命の延伸を図りながら、社会保障関係費の削減につながる取組を積極的に展開することを望む。

また、社会保障関係費の最適化を図る上では、単に事業費の削減を目的とするのではなく、出生率の向上や健康寿命の延伸といった費用対効果の高い事業に重点的に投資するという視点で見直しを行うことが必要である。

#### **(5) 施設マネジメント**

公共施設のあり方については、各施設の総点検及び維持管理経費の検証に基づき、施設白書の作成、市有施設の管理運営に係る基本方針の作成を経て、現在、長期保全計画・維持修繕計画の作成に取り組んでいるところであるが、多くの公共施設が一斉に更新時期を迎え、多額の維持更新費用が必要となってくることから、人口減少、年齢構成の変化及び財政推計を踏まえた公共施設の適正配置並びに施設数、施設規模の見直しを早急に検討されたい。

#### **(6) 県西地域の中心市のあり方の検討**

行政運営の効率化による財政基盤の強化を図るためには、市町村合併は有力な選択肢の一つであり、高い効果が期待される場所である。

県西地域の中心市のあり方に関する近隣自治体との協議等を通じて、合併、広域連携等の効果や課題について検討を続け、本市の直面する状況を広く市民と共有した上で、本市の将来像についての議論を深めていく必要がある。

### **3 行政改革の推進体制について**

行政改革の目標を達成していくためには、行政改革に直接取り組む職員にとっても、それを監視する市民にとっても、わかりやすく効率的な推進体制が必要である。そこで、行政改革の推進体制として、次の2項目について意見を述べる。

#### **(1) 行政改革の推進体制と推進期間**

行政改革は、市長の強いリーダーシップの下、全ての職員が参加して断行することが必要である。

また、行政改革指針の計画期間は、第5次小田原市総合計画の後期基本計画と合わせ、平成29年度から平成34年度までの6年間が妥当である。

地方公共団体を取り巻く情勢が目まぐるしく変化する中で行政改革の取組を効果的に推進するためには、3年程度の目標達成期間を設定し、行財改革における財政健全化に向けた取組等、その活動と具体的な改善に努めるべきである。

#### **(2) アクション・プログラム（市政経営の改革プラン）の策定とその進捗管理**

行政改革指針に基づいて行革の取組を着実に推進するためには、具体的な活動目標を設定したアクション・プログラムを策定することが必要である。さらに、その数値目標の達成度を客観的に評価することによって適切な進捗管理を行うとともに、市民に対して分かりやすい方法で公表すべきである。

## あとがき

本市における財政運営を考えると、今後数年は、中核市への移行の検討や南足柄市との2市協議など、市の将来を左右するといっても過言ではない程、重要な時期であると言える。

将来に備えた財政基盤を確立するためには、大胆な改革が必要であり、将来を見据えた長期的展望に立った行政の総点検が必要となることから、前例踏襲の概念を払拭し、必要性や緊急性を精査され、歳出の抑制に努められるよう要望する。

また、行政改革指針を実効性のあるものとするためには、確固たる推進体制を整え、積極的に改革に取り組む必要がある。

そのため、行政改革指針は、可能な限り具体性のあるものとし、職員一人ひとりが改革の必要性とそれぞれの役割を十分に認識し、市民志向、成果志向、市場原理の意識を常に持って改革に当たっていただきたい。

最後に、行政改革の推進に当たっては、市民の理解を得ることが最も重要なことであり、市役所の情報を的確に伝達しながら、市民理解のもとに推進されることを期待する。



## 小田原市行政改革推進委員会名簿

氏 名	役 職 等	備 考
大  鷲  啓  介	株式会社 ダイナシティ代表取締役	
木  村  秀  昭	小田原市自治会総連合 会長	
近  藤  正  道	東京地方税理士会 小田原支部長	
神  馬  純  江	エコロジカルコミュニティあおいほし代表	
高  田  寛  文	国立大学法人 政策研究大学院大学教授	副委員長
高  橋  隆  之	小田原・足柄地域連合 事務局長	
辻  琢  也	国立大学法人 一橋大学 副学長	委員長

※五十音順、敬称略

## 小田原市行政改革推進委員会規則

(趣旨)

**第1条** この規則は、小田原市附属機関設置条例（昭和54年小田原市条例第1号）第2条の規定に基づき設置された小田原市行政改革推進委員会（以下「委員会」という。）の組織、運営等に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

**第2条** 委員会は、行政運営の改革の推進に関する事項につき市長の諮問に応じて調査審議し、その結果を報告し、必要と認める事項について意見を具申するものとする。

(委員)

**第3条** 委員会の委員は、学識経験を有する者のうちから市長が委嘱する。

2 委員の任期は、2年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(委員長及び副委員長)

**第4条** 委員会に委員長及び副委員長1人を置き、委員の互選により定める。

2 委員長は、会務を総理する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

**第5条** 委員会の会議は、委員長が招集し、その議長となる。

2 委員会は、委員の2分の1以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 委員会の議事は、出席した委員の過半数で決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

(関係者の出席)

**第6条** 委員会において必要があると認めるときは、その会議に、議事に関係のある者に出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

**第7条** 委員会の事務は、市長が定める職員が処理する。

(委任)

**第8条** この規則に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

この規則は、公布の日から施行する。

附 則（昭和63年7月1日規則第22号）

この規則は、昭和63年7月2日から施行する。

答申までの経緯

年 月 日		備 考
平成 28 年 1 月 7 日（木）	第 1 回小田原市行政改革推進委員会	委員委嘱 諮問
平成 28 年 2 月 26 日（金）	第 2 回小田原市行政改革推進委員会	
平成 28 年 4 月 21 日（木）	第 3 回小田原市行政改革推進委員会	
平成 28 年 5 月 12 日（木）	第 4 回小田原市行政改革推進委員会	
平成 28 年 7 月 15 日（木）	第 5 回小田原市行政改革推進委員会	
平成 28 年 8 月 8 日（月）	第 6 回小田原市行政改革推進委員会	
	第 7 回小田原市行政改革推進委員会	
	第 8 回小田原市行政改革推進委員会	