

小田原市行政改革推進委員会（第2回） 会議録

日 時 令和4年1月7日（金） 午前10時から12時まで

会 場 小田原市役所6階・603会議室

出席者

◆委員

池田委員、石井委員（オンライン）、牛山委員、木村委員、田中委員、西前委員、丸山委員 7名

◆事務局

【企画部】 安藤理事・企画部長、小澤企画部副部長

【企画政策課】 中井企画政策課長、杉崎行政経営係長、杉崎主査、小島主任

傍聴者 なし

会議内容

1 開会

2 議題

（1）行政改革次期計画の骨子案について

◆視点①について

【事務局説明】

- ・資料1「第3次小田原市行政改革実行計画骨子案について」をご覧いただきたい。
- ・前回の会議で、骨子案全体のご説明をさせていただいた。本日は3の「今後の行政改革の基本的な考え方」の「（2）改革推進の視点」及び次のページの「（7）重点推進項目」について、視点ごとに説明させていただき、ご議論いただきたい。その上で、基本理念等が適切かどうか、また、「（3）計画期間」や「（6）目標設定」等その他の部分についてもご議論いただきたい。
- ・参考資料として、3つの視点に紐づく重点推進項目に加え、働き方改革に関する資料をご用意した。
- ・働き方改革については、平成31年4月から働き方改革関連法が順次施行され、小田原市において重要な経営課題の一つとして捉えている。また、社会的にも広く認知されているといった状況である。
- ・限られた経営資源を効率的かつ効果的に活用し、行財政運営を行っていくためには、職員の働き方に着目することも重要な視点であると考えている。職員がいきいきと働くことのできる体制を整えることは、結果的に行政サービスの向上につながるものであり、「働くスタイルの多様化」などの社会全体の課題・変化に対応していく必要があると考えている。
- ・現行の行政改革の計画においても、視点の一つである「市民ニーズに即応した効率的で効果的な行財政運営の推進」に位置づけ、小田原市版の働き方改革として取り組んでいる。その中で「制度の整備」や「事務の見直し」、「ツールの活用」など、複合的な取組となっている。
- ・参考資料に記載の内容は、いずれも本市の取組の現状であり、新たな視点や見直すべき点等、忌憚のないご意見をいただきたい。
- ・まず、「（2）改革推進の視点」の「① 効率的・効果的な行財政運営」についてだが、この視点に紐づく重点推進項目は「事業見直しの仕組みの構築」としている。
- ・参考資料1-1「事務事業評価（令和2年度実施事業分）抜粋」をご覧いただきたい。1枚おめ

くりいただくと、事務事業評価の概要を記載している。

- ・本市では、事業見直しの仕組みの一つとして、毎年度、行政評価（事務事業評価）を実施している。この行政評価は、行政活動の実効性や効率性を高めていくことを目的としており、多角的な視点から評価・検証し、必要に応じて施策や事業の見直しにつなげていく一連の作業のことをいう。
- ・本市の行政評価は、総合計画に基づく具体的な取組である実施計画事業を対象にしている。事業ごとに設定した指標の達成割合や、事業の妥当性・有効性・効率性などの視点から行政内部での評価・振り返りを行い、事業に対する今後の方向性を見極めている。
- ・次ページ以降は、令和2年度に実施した事業の評価表で、ここでは企画部の事務事業に関する評価表を抜粋している。
- ・参考資料1-2は、参考資料1-1の評価を総括結果としてとりまとめたものであり、全体の評価結果を示したものである。
- ・事務事業評価は議会に提出し、議会での決算審査の補助資料として活用するとともに、市ホームページでの公表も行っている。
- ・令和3年決算特別委員会では、決算審査から行政改革につなげられるよう、評価表の様式を見直すべきとのご意見もいただいている。
- ・県内他市においても、実施方法等は異なるが、行政評価を実施している。本市は行政内部での評価のみとしているが、県内同規模自治体の7市中6市が、本委員会のような附属機関等を活用するなどして外部の視点も取り入れた評価を実施している状況である。
- ・今後は、令和4年度から新しい総合計画がスタートすることに伴い、行政評価の在り方についても見直していく必要があると考えている。
- ・次に、参考資料2「小田原市版働き方ナカミ改革」をご覧ください。
- ・本市は平成30年度から「小田原市版働き方改革」を進めており、現在は第2期として取り組んでいる。
- ・第1期では、資料のイメージ図の上に「風土」とあるが、職員がいきいきと活躍できる職場環境を整備することにより、これまで以上に良質な市民サービスの提供を実現していくため、「『職員の、職員による、職員のための』働きやすい環境づくり」をテーマに、コミュニケーションの円滑化に取り組んだ。具体的には、「円滑な人間関係の構築」、「快適な職場環境づくり」、「効率的な業務の推進」、「健康経営の実践」を4つの柱として全庁的に取り組むとともに、各所管においても自主的な取組を実施した。
- ・令和2年度からの第2期では、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、職員自身が働き方が変わったと実感できるような改革を目指し、「働き方ナカミ改革」として、企画部の企画政策課・職員課・デジタルイノベーション課を中心に、「制度の整備」、「事務の見直し」、「ツールの活用」、「多様な勤務」に取り組んでいる。
- ・「制度の整備」では、時間・場所・仕事・キャリアの多様化を目指し、テレワーク制度の確立や、時間外勤務の上限規制等にも取り組んでいる。
- ・「事務の見直し」では、コロナ禍でも対応可能な業務体制を目指し、来庁せずに手続きが可能な体制の確立や、業務内容や手順の分析・改善に取り組んでいる。
- ・「ツールの活用」では、ICTを使った業務の省力化を目指し、業務改善ツール等 ICT 技術の活用や、長時間労働対策としてパソコンの自動シャットダウン等も検討している。

- ・「多様な勤務」については、時代に合った勤務体制を目指し、多様な勤務形態の確立や、オンライン会議・ビジネスチャットの導入に取り組んでいる。
- ・資料の裏面には、令和2年度の実績と令和3年度の取組について記載している。
- ・業務の効率化・生産性の向上に当たっては、働き方改革の視点からも、これまでの仕事の進め方や職員の意識・働き方を見つめ直す必要があると考えている。

【質疑・意見等】

西前委員	<p>企業も同じようなことをしており、感想になるが三つある。</p> <p>事業評価について、前回質問した内容に近いが、企業はQCDの観点で評価をすることが多く、質としてアウトカムがどう出ているか、コストがどれだけ下げられているか、デリバリーは納期通りに完了したかどうかで評価をしている。現在掲げられている目標は、デリバリー（完了したかどうか）が多い印象がある。やったかやらないかとか、何回やったとか、例えば広報紙を何部作ったか、となっている。上位の目標があると思うが、その達成に結びついているかどうかは測りづらいと思う。また、目標設定を工夫すると、業務の中身の改善につながりやすいと思う。</p> <p>もう一つは、一番気になったのだが、比較的達成率が低い事業に対してあまり課題が記載されていない。また、課題が記載されていないのに見直しとなっているものもある。運用上の問題だと思うが70%以下は一律課題を記載するといったようなやり方があった方がいい。読んでいる方としては、なぜこれが達成していないのかということを知りたくなる。</p> <p>三つ目として、例えば、広報だと広報業務全体で達成したい目標があると思うが、それに合わせて、やめるものはやめる、というようにしていった方がいいと思う。全体目標との整合を見ながら、評価できるような仕組みにしていた方が業務を統合しやすいし、中止しやすいと思った。</p>
委員長	<p>大変ごもっともなご意見をいただいたと思うが、事務局としていかがか。</p>
事務局	<p>まさに、西前委員のご指摘のとおりであり、行政内部、それからこの結果を議会にお出しする中でも、目標設定の仕方、指標の考え方というのは、常に議論があるところである。今は行政の用語で事務事業という、一番細かい単位を取り上げて、そこだけを個別に評価するやり方をしている。</p> <p>新しい総合計画では、一番末端のところから一つ高いところで指標、目標値を置くという形で計画を作っており、一つ高い視点・目的から個別の事業を見ていく、そういった評価の仕方が必要ではないかと考えているところである。具体的な形としてお示しできないが、事業の効果をどう測定していくかについては、そういった視点が非常に重要だと考えている。</p>
委員長	<p>西前委員からご指摘のあったことを言うと、結果というか目標値がアウトプットはあるが、アウトカムがないということですよ。</p>
西前委員	<p>アウトカムの設定が重要である。実際に事業をやっている方々が目標をどう設定するかを考えることで、日々の作業が変わってくるというのを自らの経験上思うことで、そこは入念に考えて設定することが重要だと思う。</p>
委員長	<p>西前委員おっしゃるように、現場でも自分たちのやっていることが何を目標にしているのか、成果を見据えるということが大事だということですよ。</p>
西前委員	<p>最初、その設定方法が分からないと思うので、そこは誰かが入らないと、なかなか変わらないというのは、実際やっていて思うところである。</p>
委員長	<p>他の委員の方からご意見がないようなので、私の方から。</p> <p>事務局から話があったように、最終的には議会がチェックをするという点で言えば、もちろん第三者の目が入ることになると思うが、それにつけても内部評価だけではなく、第三者評価を何らかの形で議会の前に</p>

入れていくというのは、大事なことだと思う。先ほどの説明でも、県内の多くの自治体がやっているということであったので、その辺は今後課題として考えていただく必要があると感じた。

事務局

議会でもそういったご意見をいただいているところである。  
来年度計画を仕上げていく中で検討したいと考えている。

委員長

第三者評価もなかなか難しいが、議会に対しても、正当性がある評価だということを言うためにも、あった方がいいのかなと思う。  
成果指標の設定もどこの自治体でも大変苦労されていることだと思う。やはり企業とは違うところもあるので、なかなか成果が何かというのが分からない。  
他に、委員の皆様からいかがか。

丸山委員

前の時も話をさせていただいたが、働き方ナカミ改革の「ツールの活用」という中で、「業務改善ツール等 ICT 技術の活用」とあるが、専門性が求められる中で、本当に専門にできる方がきちんと配置されるのか。逆に言うと、長時間労働が増えるのではないか。  
これからの課題だと思うが、うまくマッピングするように注意していただきたい。言っていることは当然やるべきことだと思うが、実際やる中で個人ではなく、全体で考え負荷のバランスを考えなくてはいけない。私のところでもそうだが、専門性を求められると、どうしても決められた方に集中してしまうケースがあるので、やる前にその辺の振り分けもしっかり見ていただければと思う。  
風土はなかなか変わるものではないと思う。よく「風土を変えましょう」という言葉は出るが、実際に掘り下げるとかなり厳しく、結果的に職員が本当に働きやすいということが一番重要だと思うので、ぜひその辺は考えていただきたい。意見という形になるが、留意して進めていただければと思う。

事務局

ICT の活用については、これから本格的に進めようとしているところである。確かに、そういうスキルのある職員というのは、非常に少ない。そのままやろうとすると、まさに丸山委員のご指摘のように、そこに一気に負荷がかかるという状態も想定されるので、そこは、デジタル化を進めるにあたり、民間の皆さんと連携しながら、ということも想定しているので、外部の方のお力も借りないと、実際できないと思う。  
そういったことも含めて、検討しながら進めていくというふうに思っている。

副委員長

今の ICT 化の話だが、なかなか人がいないというのは他の自治体でも苦労されていることかと思うが、実際、民間との連携となった時に、人の手当てをしてもらうことが想定されるのかということと、ICT 化というのは情報セキュリティとセットだと思うが、セキュリティ面での対策はどういったことを考えられているのか教えていただきたい。

事務局

これまでの例で言うと、基幹システムの維持管理を委託という形で、実際には市役所の中に民間の方が常駐してという形がある。  
今後進めていく中で、人まで企業の方をお願いし、市役所に来ていただいてという形になるかどうか、そこまでの検討は進んでいない。  
行政内部の ICT を進めていくための、具体的な内容が、まだはっきりと出ていない状況にあり、取り入れる技術やシステムによって、そういったことも必要に応じ検討していくことになると思っている。  
もう一点、セキュリティについては、DX の推進計画を作っている中で言及しているが、ここの具体的な対策というの、当然国レベルでもいろいろな動きが今後出てくるとは思っており、そういったところも含めてやっていくことになる。市独自でセキュリティに対して、技術的にこういうことをやっていきますというところまでは、今、具体的に出ておらず、今後の課題である。議会からも当初からご指摘を受けていることであり、その辺は十分認識して、今後具体的な取組を検討して進めていくということ考えている。

副委員長	情報セキュリティについては、行政改革の実行計画の中には、特段盛り込むようなものではないということになるのか。
事務局	デジタル化の推進については、また後程、資料でご用意させていただいているが、DX 推進計画を別途、デジタルイノベーション課という所管が作っており、そちらで進めていくことになっている。 セキュリティ対策についても、この計画に基づく取組の中でやっていくということになるので、直接この行政改革の計画の中に位置付けるということは、今想定はしていない。
委員長	この後の項目でご議論いただくので、石井副委員長にもご専門の立場からご発言いただきたいと思うが、行政改革を進めるのでDX やりますよということだけだと、世の中がそこまでついてきていない場合、高齢者の方などが違和感や市役所に不満を持つとか、あるいは、今のセキュリティの話がなおざりにされながら、行政改革のためにどんどんやればいいんだ、みたいな中身では少しまづいのかなと思う。細かくではないのだが、何らかの言及はあってもよいのかなと私も思うので、また、次の項目でご議論いただきたい。
田中委員	私の仕事上、関係各所方面から事務員をテレワークさせなさい、と言われていたが、セキュリティの問題では、お客様から預かっている資料を外に持ち出してよいのかといったような、いろいろな問題がある。 電子帳簿保存法が令和4年1月に改正され、今まで紙ベースで保存していたものをデータベースで保存しなさいという内容に改正された。結局はすぐには無理だということで2年間延長されたが、やはり世の中はデジタル化に動いている。私の顧問先は家族経営しているような小さな会社が多く、データ保存なんかできないと言われる。しかし、これからはやらざるを得ない状況なので、私の団体でも働き方改革の一環として、従業員が事務所に来なくても仕事ができるように、顧問先にもデータ化を推進しなさいと、研修等含めながらやっている。 私は、少し市役所に勤めていたことがあり、その後辞めて民間に行ったが、その時に市役所は企業の模範となる働き方をすべき所だとすごく思った。というのが、やはりちゃんと有休が取れて、当時育休や時間休が取れるというのは、当たり前ではない働き方だったと感じた。できることとできないことはあるが、市役所の職員がテレワークをやるとか、皆さんがいきいきとした働き方をするというのを企業の模範となるよう、無理強いではなく、そういった形で職員の方が働けるような環境をぜひ作っていただけたらいいと思う。
事務局	最初のデジタル化の話については、小田原市も中小企業が非常に多い。先般、新しい総合計画を作るための審議会があり、そこでもご意見としていただいたところである。行政のデジタル化と同時に、民間部門のデジタル化というのも当然進んでいくわけで、その時に中小企業のデジタル化は非常に課題になってくるだろう、そこに対して何らかのサポートを行政としてもしていく必要があるのではないかとということで、ご意見をいただいているところである。これについて具体的にどういう手を使ってということまでは決まっていないが、デジタル化については、そういうところが一つ課題としてある。 後段の働き方について、小田原市内には大きな企業、中小企業、いろいろある中で、やはり市の職員の働き方というのは、まさに模範となるような、モデルというべきか、そういったところを目指したいと思っている。そういう意味では、デジタル化にしてもテレワークにしても、このコロナをきっかけに、ここで仕組みを作りやり始めたばかりのところであるが、育休等の体制も含め、模範、モデルとなるよう目指したいと考えている。
西前委員	ハードとソフトの話があり、ハードはセキュリティなどシステムの話で、ソフトは構造のところ、この「風土」と書かれているところだと思う。 昨年来、このコロナで企業もテレワーク中心の働き方になった。実際、

何が起こるかという点、成果管理が非常にしづらくなるのと、メンタルケアの問題が増えるというところは、課題となっている。

もう一つ抜けがちなのが、どうしても効率化の視点で語られるのだが、バリューアップしていくとなると、クリエイティビティをどう上げるかという点。その辺もあり、最近では、働き甲斐とよく言われている。確かに効率・効果を重視すると、こういう内容になるのだが、職員の方がいきいきと働ける、そういったところがもう少しここから見えてくると受け取る側としても、ポジティブな受け止めになるのでは、とこの絵を見ていて思ったところである。

委員長

どうしても、行政改革の委員会ということで、効率化等に重点がいくが、職員の働き甲斐といった視点も内容の部分に加えて、こういう点に留意するみたいな書き方はあってもいいのかと思う。事務局いかがか。

事務局

骨子案でお示したのものや、現状取り組んでいること等は、複合的な意味合いを持つものがある。

例えば、デジタル化は、市民サービスの向上のためにという一方で、職員の業務負担の軽減等、表裏一体のところもある。

働き方についても、一義的には業務効率を上げるだとか、市役所に来なくても自宅で仕事ができるということもあるが、違う面で言うと、そこにはいろいろな課題があり、人と対面しない形で、よりクリエイティブな、創造性のある仕事をするためにどうしていくんだということも、多面的にあると思う。最終的に計画にする形の中で、一つの取組に対して、いろいろな面があるということをお示しできればと考えている。

#### ◆視点②について

##### 【事務局説明】

- ・次に、視点の②、資料としては参考資料3-1から4-2までを使って説明させていただく。
- ・視点②「行政サービスの質の向上」についてである。この視点に紐づく重点推進項目は「公民連携の推進」と「デジタル化の推進」の2項目である。
- ・まず、「公民連携の推進」についてご説明させていただく。
- ・少子高齢化や人口減少をはじめとする社会構造の変化などにより、地域が抱える課題自体が高度化・複雑化し、行政だけの経営資源（ヒト・モノ・カネ）だけで、様々な課題を解決することが難しいという状況になっている。
- ・こうした課題に対応していくためには、これまで小田原市が培ってきた市民との協働の仕組みを前提としながら、さらに民間事業者との連携を飛躍的に強化・推進することにより、現状、また将来生じてくる様々な課題を解決するとともに、良質な行政サービスを提供していくことを目指すものである。
- ・公民連携については、既に市役所内部の組織体制を強化しており、令和3年度から公民連携を所掌する「未来創造・若者課」を新しく設置したところである。
- ・参考資料3-1「小田原市民間提案制度」をご覧ください。
- ・小田原市民間提案制度は、令和2年度から廃止した公共施設等の利活用について民間事業者からの提案を募集するという形で実施したところである。さらなる公民連携の取組を加速させるため、提案の対象を市の全ての事業に拡大するなど制度を見直し、新たな制度として令和3年度から試行的に運用している。令和3年度は民間事業者等から11件の提案をいただき、現在、今後さらに詳細な協議を進める提案を選定するための審査をしている。参考に、資料の3枚目に民間提案制度を活用した他市の事例を添付させていただいた。

- ・続いて、参考資料 3-2 「令和 3 年度に締結した民間企業等との主な協定について」をご覧ください。
- ・こちらは、令和 3 年度、現時点までに締結した、民間企業等との協定の一覧となっている。過去と比較すると、今年度は、より多くの企業等との協定締結が進んだ状況となっている。
- ・市と民間企業等が互いに有するリソース等を活用し、締結した協定の実効性を高められるよう、今後も様々な分野や事業において具体的な取組を進めていきたいと考えているところである。
- ・次に、「デジタル化の推進」についてご説明する。
- ・デジタル化の推進についても、令和 3 年度からデジタルによるまちづくりを推進するための組織として、従来の情報システム課を拡充し、デジタルイノベーション課を設置している。
- ・参考資料 4-1 「デジタル化に向けた本市の現状について」をご覧ください。
- ・本市の現状だが、1 の「デジタル活用支援事業」では、「格差を生じさせない、人にやさしいデジタル化」を目指し、市内の携帯販売事業者と協定を結び、スマートフォン教室などの各事業を展開している。
- ・2 の「デジタル化によるまちづくり推進事業」では、With コロナ、After コロナの時代に合った新しい生活様式を整備することを目的として、神奈川県補助金を活用して AI チャットボット（自動会話プログラム）やデジタルサイネージ（電子看板）の導入、公共施設や観光施設における Wi-Fi 環境の整備等を進めているところである。
- ・2 ページをご覧ください。
- ・3 の「包括連携協定の締結」だが、こちらは先程の参考資料 3-2 「民間企業等との主な協定」でもお示ししている。(1) の「東京大学大学院」との具体的な取組としては、当該大学院の協力をいただきながら、次の資料 4-2 にある「小田原市 DX 推進計画」の策定を進めている。
- ・次の(2)の「日本電気株式会社」との協定である。こちらは、協定締結に先立ち、連携した取組の一環として、新型コロナウイルス感染症に関する問い合わせに対応した AI チャットボットを試行的に導入した。
- ・4 の「その他」の「窓口のキャッシュレス化」や「文書管理・電子決裁システムの導入」については、現在、検討しているところである。
- ・続いて、参考資料 4-2 「小田原市 DX 推進計画（案）」をご覧ください。
- ・小田原市 DX 推進計画は、「デジタル技術の活用」を政策として具現化・明瞭化するため、本市の DX 化の全体像や基本方針、重点施策等についてとりまとめるものである。令和 4 年 3 月の策定に向け、現在、パブリックコメントを実施しており、計画案に対する市民の皆さんの意見を募集している。
- ・理念・基本方針は資料の 10 ページの上段にあるが、「“Society5.0” の社会において、安全性の確保を前提として、『様々な良いもの（データや技術）をつなげることで、より良いものを生み出す』ことを通じて、市民サービスの向上や行財政基盤の強化や地域の活性化につなげる」とし、基本方針として「市民生活の質の向上」「デジタル・ガバメントの推進」「地域活力の向上」の 3 つを掲げている。
- ・重点施策は 19 ページに記載している。「市民生活のデジタル化」「地域課題の解決」「ダイバーシティ&インクルージョン（デジタルデバイド対策）」「行政サービスの改革」「デジタル人材の確保・育成」「デジタル基盤の最適化」「データ活用環境の構築とセキュリティ基盤の強化」「産学官連携の推進」の 8 つの施策を優先的・重点的に実施することで、本市の DX を推進してい

くという考え方である。

- ・この計画に基づき、デジタルを駆使した行政体制を整え、デジタル化の推進を図っていきたいと考えている。

【質疑・意見等】

副委員長

きれいに整理していただいていると思う。感想を含めてだが、こうした電子化に向けた方針は、他の自治体も概ね作られていると思うが、どういう成果が具体的に表れたのかをどう示していくかが大事ではないかと思っている。

重点施策を掲げた結果、何が変わったかというところを、いかに示していくか。どういう点で効率化を図ることができたとか、職員の満足度が向上したとか、地域の方々の具体的なニーズにどのように応えたかみたいなことをどういうふうに示していく予定、考えであるのかというところをお聞きできればと思う。

事務局

今後、デジタル化を進めて、個別の事業に取り組んでいくこととなる。その成果については、当然、市民の皆様にもご理解いただかなければいけないし、一定のところでは、この計画の進捗状況や成果については、議会や市民の皆様にお知らせしていく。個々の取組、例えば一つの市民サービスが新しい形で提供されることになったということがあれば、その都度、市民の皆様にはご説明したり、ご理解を得たり、こういったことが便利になりましたよとか、当然そういった形で進めていかなければいけないと思うので、計画を作って終わりということではなく、この計画に基づく成果というものも一定のところでは、まとめてお示ししていくということになるかと思う。

副委員長

DX推進計画の11ページの「新たな価値の事例」で交通分野とか、医療・介護、ものづくり、農業、食品、防災、エネルギーといった項目が挙げられていて、小田原市も例外なく少子高齢化が進むという状況の中で、具体的に力を入れる分野、具体的に電子化を生かしていく政策といったもので、何か取組もうとされている政策があれば教えていただきたい。

例えば、防災だと地震の多い地域は地震対策が優先されることになりかと思うし、少子高齢化も進んでいくであろうから医療・介護も避けて通れないところだと思うが、その辺り、具体的な政策として想定されているものがあればと思って質問させていただいた。

事務局

この分野を重点的にデジタル化するというところまでお示しできる段階ではないというのが実情である。この計画の中で基本的な方針、考え方というものはお示ししているが、個別のところでは、どういったところでデジタル化を進めるのかといったことについては、まだ、今後さらに内部で検討しないとイケない状況である。

副委員長

掛け声に踊らないように、具体的な取組を進めていただく必要があろうかと思う。

木村委員

公民連携の推進の中で、参考資料3-2だが、この中で私は自治会の代表という形で、3ページ目の7、防災に関する取組に関わっているが、結局、協定を結んだらそれっきりというのが多い。言い方は悪いが、協定を結びたいために我々を利用するというような感じがする。結局、商工会議所も、地域にどこの人が入っているかということとは分からない。この協定を結ぶ時にも、後で、各地域にこういう業者がいるんですよということをお知らせしてくれるということで、8月に協定を結んだ。それっきり何も言っていない。向こうにすると、小田原市と自治会と協定を結んだと、一つの既成事実を作ったような感じで、それ以後の話が全然ない。

これを見ているといろいろな会社と協定を結んでいる。協定を結んだ方がいいが、住民はほとんど知らない。協定を結んだら、こういう形で地域に貢献できるんですよという形でもう少し広報してもらいたいと思う。今のところ、そういうのが全然ない。



行政は、お互いにやっつけていかなければいけないと、いつも言われるが、行政は行政で自分の考えで突っ走ってくる。お互いに話し合っ決めていこうよという話はしているが、行政主導で持ってきて、はい、さあ我々に従えみたいな形でやられる。それだと地域は付いてこない。

この行政改革もそうだし、いろいろな委員会があって、やはりお互いに腹を割って話をしてもらわないと、一つのものを作るためにやっているのだが、何か違うのかなという感じを持つ。そういった課題を意識してやっていったらどうかと思っている。

委員長 協定を結んだということについての評価もあるし、公民連携の本質にも関わると思う。

丸山委員 この協定が民間から話が来たものなのか、行政からやりましようと言ったのか、この資料では分からない。

これは令和3年度に締結したものだが、結果がどうだったか、フィードバックが何もされていない。協定の締結には、行政サービスの質の向上等、目的があるのに、そこにたどり着いていないのではないかと思った。今年度協定を締結し、令和4年度はどうしていくのか。新たに、どういったことを考えているのか、それとも、令和3年度限りにするのか。ここを明確にしておかないと、毎年10個ずつ結ぶだけ結んで、結果が付いてこないのではないかという心配がある。その辺をしっかりと整理すれば、結んだ以上、何かしら結果が来るものだと思うので、市民のためにサービスが向上されるということにつながる事が一番良いと思うので、ぜひ、お願いしたい。

委員長 評価の問題だが、例えば、東京大学と包括連携協定を結ばれてDX計画の策定にも協力いただいているとのことだが、東京大学からどのような見を得られたか等、所管は違うかもしれないが、何かあるか。

事務局 東京大学大学院情報学環の先生にデジタル政策最高顧問として就任いただき、協力いただいている。

委員長 先ほど、木村委員からかなり厳しいご意見をいただいたが、いかがか。木村委員は自治会の会長として、そのように思われたと思う。

事務局 まさにおっしゃるとおりで、協定を締結すること自体が目的になってはいけない。協定を締結する場合には、具体的に取り組む内容が想定された上で協定を締結する場合はほとんどである。それが終わったらその次に何かというと、次はゼロスタートになってしまうので、なかなか具体的な取組には進まず、毎年のように連続して何かが起こるということは実際には難しい。いずれにしても協定を基に何が実現したのかということについては、当然市民の皆さんにもご理解いただく必要がある。そこがもしかしたら不足しているかなという点は確かにある。

木村委員の自治会のお話も、自治体として締結をするプロセスの中でどういうお話があったのかということまでは、私も承知していないが、防災部の方に伝えたいと思う。

事務局 補足だが、民間企業等との連携をどうやっていくかというところについて、一方的に企業から何かサービスを提供していただいて、それが連携かのような認識を持っている職員も少なからずいると思うが、そうではなく、連携することによって互いにメリットがなければいけないし、そういったwin-winの協定でなければ、長続きしないと思っている。

例えば、何か一方的に物資を提供していただいて、それで終わり、それで民間とうまく連携できましたという話ではないと思っている。そこがこれからの連携のあり方、特に民間企業との連携のあり方というのは、行政側も意識を変えないといけないと思っている。

委員長 ものによって違うだろうが、行政側に予算が伴うものと伴わないものとか、民間から何か提供していただくものとか、いろいろな協定があると思う。やはり、協定を締結したことでどういうふうになくなったという成果、

今の話だと自治会との関係では、それが見えていないということであるので、先ほど出た事務事業評価やそういった問題にも関わってくると思う。

池田委員 公民連携という部分では、昨年、小田原青年会議所も未来創造・若者課と事業をやらせていただいた。

今、話に出ていた協定についても、小田原市・小田原市社会福祉協議会・小田原青年会議所の三者で協定を締結したが、コロナ等で何も活動ができておらず、今年はコミットしていきたいなと思うところである。

デジタルの部分で、民間からこういうことをデジタル化してほしいという依頼があった時は、行政は対応できるのか。今、示されている内容は行政の一方的な考えだと思うが、例えば、民間の方から、窓口のこれをデジタル化してくれないかというような要望があった時に、市で対応を検討できるのか。県が管轄しているので市ではできない、その部分は国の補助だから対応できない、という形が多いと思うが、民間からの意見や要望に対し、小田原市として検討・対応してもらえるのかお聞きしたい。

委員長 例えば、こういう申請をデジタルでできるようにしてほしいとか、そういった提案があった場合、対応できるのかというようなイメージでよろしいか。

事務局 先ほども言ったとおり、このDX推進計画は基本的な方針や大きな考え方を示している。具体的に、どこでデジタル化を進めるかということは、今後の検討になる。その中で、当然行政として、こういった部分についてやりたいというものもある。例えば、行政手続きやサービスにおけるデジタル化というのは、市民に直結するもので、当然、広く市民の声を聞く必要がある。ただ、内容によっては、市独自で運用しているものもあれば、国の法律が関わっていたり、元の仕組みを県が作っていたり、様々である。市単独ですぐにこうやりましょうということが難しいかもしれないが、市民の皆さん、民間の方からのご意見というのは、当然お聞きしなければいけないと思うので、もしそういうものがあれば挙げていただければと思う。

委員長 なかなか市独自でこうでなければいけないと言っているものは、少ないかもしれない。法令との関係があるので、規制改革みたいな観点も文言としてはあってもよいかもしれない。

私としては、公民連携とデジタル技術の活用というのが、①の視点ではなく②の視点に入っているところが重要だと思っている。安上がりとか効率化のためだけにやるのではないよと、もちろん効率化にもつなげるということだが、住民サービスが向上するための視点というのをしっかりと入れていただくということだと思う。

公民連携も、今年度試行実施ということであるので、小田原市の方でも試行錯誤されているところだと思う。その結果を受け、次年度以降の方向性なども、また教えていただければと思う。

#### ◆視点③について

##### 【事務局説明】

- それでは、視点の③「持続可能な財政基盤の確立」についてご説明する。資料は、参考資料5から7-2までとなる。
- まず、視点の③「持続可能な財政基盤の確立」に紐づく重点推進項目は「市有財産の有効活用」、「受益者負担の適正化」、「補助金・負担金の適正化」としている。
- まず、「市有財産の有効活用」についてご説明する。参考資料5「令和2年度小田原市公共施設等に係る民間提案制度」をご覧ください。
- こちらは、令和2年度に実施した取組であり、廃止した公共施設等を対象として、市所有の土

地建物を賃貸借または売買した上で、利活用していただける民間事業者からの提案を募集したものである。

- ・資料に記載の4つの対象施設の利活用について民間事業者からの提案を募集した。その後、審査会で採用となった事業について詳細な協議をしているところである。「(1) 旧大窪支所」と「(2) 旧片浦支所」については、協議が成立し、旧大窪支所については、土地建物の売買契約、旧片浦支所については、事業用定期借地権設定契約及び建物売買契約を締結するに至り、今後、それぞれの事業者によって利活用されることとなっている。
- ・(3)、(4)については、現在引き続き協議中である。
- ・次に、「受益者負担の適正化」についてご説明する。参考資料6をご覧ください。
- ・受益者負担の適正化については、「使用料・手数料の見直し」と「公共施設の駐車場有料化」の2点について、ご説明させていただく。
- ・まず「1 使用料・手数料の見直し」だが、現行の第2次行政改革実行計画において位置付けており、「ア 基本的な考え方」については、サービスを受ける市民（受益者）と受けない市民との不公平を生じさせないため、特定の受益者がいる場合は一定の負担を求めるものである。負担する内容の透明性を高め、受益者である利用者と未利用者、双方の理解を得る料金を設定することとしている。
- ・次に、「イ 算定の基本方針」についてである。受益者負担の原則は、利用者であれば全ての人が料金を負担するということである。さらにその下に2つの原則がある。一つは負担の原則である。これは、受益の範囲内で、そのサービスに要した経費を基本として料金を設定するというものである。そして、もう一つが負担均衡の原則である。これは市が負担すべき部分と利用者が負担すべき部分の均衡を考慮するというものである。こうした原則のほか、「(イ)の算定方法の明確化」や「(ウ)の定期的な見直し」について定めている。なお、見直し時期については、次ページの上段、「エ」に記載のとおり、原則として5年ごととしている。
- ・前のページに戻っていただいて、「ウ 原価算定の考え方」についてである。先ほど、料金の算定は各種サービス等に要した経費を基本とするとご説明した。その経費の対象とするのは、ランニングコストである「人件費」と「物件費」であり、土地取得費や施設建設費等いわゆるイニシャルコストは経費として算入しないものとしている。また、市と利用者（受益者）の負担割合について、公共施設等の使用料は、民間でのサービス提供の程度により「公益的」・「私益的」と2つの部分に分けている。また、日常生活における必要の程度により「必需的」・「選択的」に分け、これらを組み合わせた4つに分類し、資料に記載のとおり、利用者（受益者）の負担割合を設定している。
- ・次のページをおめくりいただきたい。手数料については、特定の利用者が利用するサービスのみを設定していることから、受益者に対し100%の負担を原則としている。
- ・次の「エ 定期的な見直し」は、先ほどご説明したとおり、原則5年ごとに見直しを行うこととしている。
- ・次に、「(2) 見直しの状況」についてである。令和2年度に使用料・手数料を所管する課に対し状況調査を実施した。見直しの作業を進めたが、コロナ禍という状況を鑑み、令和3年度中の見直しは行わず、現行行政改革の計画の期間内（令和4年度）に調整することとしている。
- ・こうした状況については、市議会にも報告しており、この資料の次に「総務常任委員会報告資料」を添付させていただいたが、こういった形で議会へも報告させていただいているところで

ある。

- ・この資料の「2 使用料について」にあるとおり、先ほどご説明した原価算定のルールによって公共施設の使用料を算出すると、全33施設のうち、「ウ」の21施設については、現行の使用料が基準の90%未満である、つまり現行の使用料が基準より特に低いという結果になっている。
- ・次の「3 手数料について」も、全579件のうち、「ア」のうちの33件、「イ」のうちの56件が、現行の手数料が基準よりも特に低いという結果になっている。
- ・こうした結果をもとに、現在も見直しの検討をさらに進めているところである。
- ・前の資料、参考資料6の2ページ目にお戻りいただきたい。次に、「(3) 課題」だが、基本的には、現計画における受益者負担の適正化に関する考え方を踏襲するものとした上で、次期計画に向けて研究等が必要と感じていることを記載させていただいている。
- ・まず、使用料と手数料は、行政サービスの対価という点では同じだが、それぞれ性質が違うものである。使用料は施設の利用に対する対価であり、個人の趣向による使用の観点が大いなのに対し、手数料は人的サービスの対価であり、法律等に基づくものや、個別の施策との関連性が強い部分もある。そのため、受益者負担という大きな枠で一緒にくくる必要性はあると考えるが、見直しの時期等、現計画で同一的な取扱いにしているものについては、それぞれの特性に合わせた取扱いが必要と考えている。
- ・また、使用料の原価算定の対象経費の範囲や受益者負担割合については、他市の事例や時代に合わせた考え方を取り入れることが必要ではないかと考えている。
- ・次に、「2 公共施設の駐車場有料化」だが、「(1) 現状」として、現計画では、受益者負担の適正化の具体的取組の一つとしているが、個別のテーマとしては位置付けてはいない。既に実施した具体的取組の事例としては、「わんぱくらんど」の駐車場の値上げや「市立病院駐車場の有料化」を行っている。
- ・また、他市の事例としては、資料に記載のとおり、市役所庁舎、スポーツ施設、図書館等で駐車場の有料化を行っている。
- ・そこで「(2) 課題」だが、基本的な考え方として、受益者負担の適正化とともに、目的外利用の抑制、自主財源の確保、市有財産の有効活用、公共交通機関の利用促進などの観点から、次期計画において、公共施設の駐車場有料化を位置付け、方針等を検討していくことが必要と考えている。
- ・この方針等に基づき、課題、効果、手法・運営方法、対象施設などを整理した活用指針を定め、具体化することが必要であると考えている。
- ・次に、「補助金・負担金の適正化」についてご説明する。参考資料7-1「補助金のあり方について(通達)」をご覧ください。
- ・資料に記載の「1 補助金が満たすべき基準」、「2 補助金制度の見直し」を市役所内の統一ルールとしており、これに基づき運用している。
- ・新規に設ける補助金、あるいは拡大する補助金については、予算編成前に庁内組織の「行財政改善推進委員会」において、審議する仕組みとなっている。この資料にある基準を基に、補助金として適正なものか議論し、その結果を踏まえ予算査定している。
- ・資料7-2「補助金一覧表」をご覧ください。こちらは、令和3年度当初予算ベースの補助金一覧である。
- ・各補助金には、ステークホルダーがおられるので、その状況を踏まえて、現状の補助金がステ

ークホルダーにとって有効なものかという視点で、定期的に点検し、効果検証を行う必要があると考えている。

【質疑・意見等】

- 田中委員 受益者負担の適正化について、私たちの業界でも市の会議室等を使わせていただくにあたり、高くなったなどということがある。  
個人的には、それによって利用者が少なくなってしまうたら、また下げるとか、多かったら上げるとか、そういった形で柔軟に見直していくというのでもいいのではと思う。  
あと、駐車場料金だが、この辺も有料の駐車場が増えて、スーパーも市立病院もそうだが、斎場も新しくなったことで、駐車場が有料になったということを知った。指定管理者がやっているのかもしれないが、斎場は車でないと行かれない。バスもあるが、そういうところを有料化するのには、少し違和感がある。
- 事務局 まず、利用者の状況によって柔軟にということだが、経営的な視点を捉えれば、確かにそのような考え方もある。実際には施設の使用料は条例で決まっており、これを直そうとするとその都度、条例改正しなければいけない。手続き的なことであるが、そういったこともあり、毎年変えられるかということなかなか難しい。  
駐車場の有料化については、いろいろな見方ができ、今、申し上げた視点も考えられるが、その一方で、先ほどの斎場の駐車場だが、そこに行くには車しかないのではないかと、周りに民間の施設やスーパーがあって、その利用者が停めてしまうことがないのであれば、ということだと思ふ。当然、施設の状態によっても異なり、例えば市役所の庁舎は、周りに官公庁の建物や民間の建物があるので、今は無料だが、利用実態が本当に市役所の利用者だけかどうかは疑問がある。そういったことも含め、考えていかなければいけないと思っている。
- 委員長 例えば、市役所でも、事務的な手続きに来る場合には30分以内は無料、それを超えたらいくらかかる、こういう会議だったら判子をもらって免除など、今の斎場の話もそうだが、そういった運用の方法論ですかね。
- 事務局 他市でも市役所の駐車場を有料化しているところは、手続きや会議のために来た人については、一定時間は無料という運用上の工夫をしてやっている。仮に市役所の駐車場をやる場合にもそういう形になるかと思う。
- 委員長 ゲートや精算機など、有料化にあたっての設備投資もいるということですね。
- 事務局 実は、この市役所で有料化をしようとする、そこがネックである。以前も検討したことがあるが、中に消防があったり、隣に生涯学習センターがあったり、構造が複雑になっているので、ハード整備で費用がかかるという問題がある。
- 木村委員 私は市立病院の運営委員を10年くらいやっているが、その頃は市立病院も赤字続きで、わずかなお金かもしれないが、赤字なのになぜ駐車場を有料化しないのか言っていた。やっとなら令和2年度に有料化され、私もこういう資料を見て初めて分かったが、赤字会計で一般会計からお金を入れている病院が、なぜ有料化しないのか。他の大学病院等でもやっているのに、こちらが言ってもなかなか進まなかった。やっとなら始めたと思ったら、建て替えて、今度は立体駐車場にするといい始めています。  
建て替えまでには5、6年かかるだろうから、その間は収入があるのでいいと思うが、必要なものがあつたら、どんどん議会で挙げて通していかないといけない。いくら我々が言ってもなかなか腰を上げないところがあるので、その辺はこれからは企画政策課の方で所管のお尻を押した方がいいのではないかと思います。

事務局

先ほど説明した、原則として5年ごとに見直すというルールが、ある程度認知されていれば比較的やりやすいが、どうしても議会を通すには政治的な判断もある。機械的にできればいいが、そこが難しいというのが現実的なところである。

先ほど、田中委員がおっしゃった、人気があるような施設は、例えば曜日で料金設定を変え、土日は利用者が多いので、そこは多少高くするとか、平日の比較的空いている曜日は安くするとか、そういったメリハリをつけた料金設定をしている施設もあり、市民ホールはそうである。通常の会議室等も土日の夜間が人気であれば、そこを高め設定するとか、いろいろな工夫の仕方があると思っている。それはこれからの課題かなと思っている。

丸山委員

確認させていただきたいところがあり、市有財産の関係で先ほどあった2つの支所は契約締結に至ったということで、大変苦労されたのだと思うが、あと2軒、契約されていない状況だということで、このまま活用する事業者が来るのを待つのか、その間に何らかの活用をする考えがあるのかどうか教えていただきたい。

事務局

参考資料5のこの4つの施設であるが、表側にある「(1) 旧大窪支所」と「(2) 旧片浦支所」は既に契約が締結されていて、後は粛々と進むだろうと思う。裏面に書いてある(4) 清閑亭という施設については、一応、優先交渉権者は決まっています、具体的に「食」を通じた「小田原ならではの文化」を発信するような形で活用する方向で事業者と協議していて、まだ契約までには至っていないということである。「(3) 旧曾我支所」については、提案された方が1者あるが、ここはまだ具体的に提案者と協議が煮詰まっていないという状況で、今後、提案者からより具体的な提案があり、協議が成立すれば活用が図られることにはなるだろうと思っている。

#### ④その他

##### 【事務局説明】

- ・これまで、3つの視点ごと議論いただいたが、これまでの議論を踏まえて、資料1の3の「(1) 基本理念」や3つの視点、重点推進項目が改めて適切かどうか。また、「(3) 計画期間」や「(6) 目標設定」等のその他の部分について、ご意見等があればいただきたい。

##### 【質疑・意見等】

副委員長

言い残したこととか、先ほどのデジタル化の関係でお聞きしたい点がある。

まず、マイナンバー制度の活用については、今回議論の対象になっていなかったと思うが、こちらについては何らかの考え方を示しておく必要がないのかという点が1点目である。

それから、先ほどのデジタル化のところ、資料4-1と4-2を改めて拝見して感じたところだが、例えば資料4-1を拝見すると、「デジタル活用支援事業」の中で、携帯販売事業者との協定で、スマートフォン教室、ワクチン接種予約のサポートなど、かなり足回りの細かい取組について進めている。また、「デジタル化によるまちづくり推進事業」もAIチャットボットの導入や、デジタルサイネージの導入など、大きな取組というわけではなく、1つ1つ進めているところかと思う。

他方、東京大学大学院の情報学環の先生にご協力いただいてというお話もあったところだが、Society5.0とか資料4-2のアジャイル・ガバナンスとか、この辺りは大分先端的な状況を捉えた考え方になっていて、それが小田原市の現状と見ている世界が同じなのかというところが気になったという点がある。

大きく夢を掲げてそれに向けて邁進していくのか、あるいは足回りのところを少しずつ進めていく中で、徐々に電子化を進めていくのかといったあたりの、見ている世界の乖離がないようにしていただきたいと思う。進

め方をどのようにされていくのか、いきなり大きな目的に向かっていくのか、あるいは足回りのところから着実に進めるのか、この辺りの考え方の整理というか、そういったことが必要なのかなと思った。それについてのお考えを聞かせていただきたい。

事務局

デジタル化の取組はまさに足元の細かいところから、Society5.0 で描くような未来の社会の姿に向けての大きなものと様々あると思う。大きなものをどこまで目指すのかということについては、先ほども申し上げたとおり、まだ、お出しできないという状況である。行政改革の計画の中でデジタル化の取組全てを包含するのは難しいと思っている。将来、小田原のまちづくりに結び付くような大きなものについては、DX 推進計画の中で取り組んでやっていくのであろうが、それが行政改革の計画の中に具体的に位置付けていくかということ、そこは内容にもよると思うが、全てを位置付けられるものではないと思っている。

副委員長

マイナンバー制度の活用はどうか。

事務局

マイナンバーカードの活用も、今後、検討していくところであるが、当然市民サービスの利便性の向上といったところにつながってくると思うので、今後マイナンバーカードを活用して、そういった市民サービスの向上につながるものがあれば、当然この計画の中に位置付けていくことになると思っている。

副委員長

現状、マイナンバー制度の活用は、行政改革の実行計画の中では触れないのか。

事務局

現状では、コンビニエンスストアで、住民票の発行や印鑑登録証明等発行できるような、そういう仕組みは展開している。

副委員長

マイナポータルの活用等、さまざまあると思うが、行政改革に役立てるような仕組みは考えていないのか。

事務局

電子申請だが、現在は20件ほどの手続きでできるが、利用拡大に向け、検討を進めているところである。その中で電子署名ということでマイナンバーカードを利用するというのはあるが、電子申請できる手続きの種類が増えていかないと、利用者が増えないと思っている。その辺りも含め、来庁せずとも申請ができるような仕組みを整えることが、行政改革につながると考えている。

副委員長

電子化のところだが、文章を拝見していると大分乖離があるというか、平均的に書かれているが、レイヤーが違う内容が順番に並んでいるようなところがあり、見る世界が違うものをあまり一緒に捉えない方がいいのかなというふうには思った。

委員長

DX の計画については、自治体もいろいろ苦勞されているところだと思う。こういうふうに盛り込んだらいいということがあれば、ぜひ、お知恵をお借りしてご指摘いただければと思うので、よろしくお願ひしたい。

丸山委員

計画期間と目標設定について、中間期の令和7年度で改定すると書かれているが、コロナの状況によって変動することも想定されるので、「臨機応変に」という言葉を入れておいた方がいいのではないかと。検討いただきたい。

委員長

新型コロナの感染状況を踏まえて、というようなことですね。  
進行管理や推進体制のところ、  
「行財政改善推進委員会」という行政内部だけで進めるというのが、結果的には行政がやっているというだけの話になっているので、何らかの、第三者的な目を入れるということも考えるといいと思う。どういう体制かというのは、今後、検討いただきたい。  
あと、「持続可能な財政基盤の確立」というところに戻ってしまうが、補助金の見直しや受益者負担の適正化だけでは、財政基盤の強化というに

は程遠い内容になっているのかなと思っており、今後の検討でいいと思うが、小田原市のふるさと納税がどれくらいかとか、クラウドファンディングとか、民間の方々との更なる連携の強化などで見込める財政基盤強化というのを課題として入れ、今後考えていくとかした方がいいのかなと思った。

田中委員

委員長がおっしゃった、クラウドファンディングとふるさと納税で、年末に前沢さんが「アニメでの観光振興」にふるさと納税してくださったが、あのような形で寄付していただけるのは、市民として、すごく誇りに思う。漠然とだが、魅力のある小田原と民間との連携で、行政に役立つものを民間の方に提案いただいて、それに関してクラウドファンディングして達成したら、それを民間の方が作って行政にもそれを提供できるような、そういう形ができればいいかなと思っている。

西前委員

改めて全体を見ると、公民連携は重点課題に挙がっている割には具体的に何を狙っているかが見えづらいという印象であった。成果を定量で示す、また狙いについて、単年度のみでは提示しづらいところはあるので、中長期的なものを示すというのも必要だと思う。現在示している狙いが漠然としているので、市が狙っているところを示した方が、民間は受けやすいと思う。ただ門戸を開くというよりは、狙いを定めて、狙いに合う連携をアクティブに取りに行くと、成果を含めてモニタリングをしていくような、そういう仕組みを作っていく方がいいと、今日議論して思っ

## (2) その他

### ◆今後の日程について

#### 【事務局より説明】

- ・第3回会議を2月17日に開催し、答申案についてご議論いただきたい。予備日としていた、第4回会議は、集まらず委員長と副委員長だけお越しいただき答申を手交していただきたいと考えているが、いかがか。

#### 【委員長】

17日に、ここがもう少しというところがあれば、確認をしながら修正をして確定ということでよろしいか。場合によっては終わりの4時が多少延長するかもしれないということで、委員の皆さんよろしいか。そうすれば一回で済むであろう。

(異議なし)

では、そのような形で、17日は2時間で最終確定、場合によっては30分程度延長することも、内容によっては考慮していただいてということで、よろしくお願ひしたい。