

小田原市行政改革推進委員会（第1回） 会議録

日時 令和3年12月3日（金） 午後1時30分から午後3時20分まで

会場 小田原市役所6階・602会議室

出席者

◆委員

池田委員、牛山委員、木村委員、西前委員、丸山委員 5名

◆守屋市長

◆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 委員委嘱

3 市長あいさつ

4 委員自己紹介

5 委員長、副委員長選出

正・副委員長の選出を行った結果、委員長に牛山委員、副委員長に石井委員がそれぞれ選出された。

6 諮問

7 小田原市行政改革推進委員会について

8 議事

(1) 小田原市行政改革推進委員会の公開について

【事務局説明】

- ・「小田原市行政改革推進委員会の公開について」説明するので、資料2をご覧ください。
- ・1の「公開・非公開の決定」について、本市では、審議会等の会議は原則公開となっているが、他の法令等に特別の定めがある場合や、個人情報等の非公開情報について審議、審査、調査等をする場合等は非公開とすることができるとなっている。本委員会では、非公開情報等を扱う議題はないため、公開が妥当と思われるが、公開か非公開かをあらかじめ定めておく必要がある。
- ・2の「会議の事前公表等」について、(3)の「会議録等の公開」についてご説明申し上げますと、本委員会が公開となった場合には、会議録を市役所内の行政情報センターに備え置き、自由に閲覧できるようにする。また、市ホームページにおいても、会議録及び資料を掲載する予定である。
- ・3の「傍聴に関する事項」については、本審議会が公開となった場合の傍聴要領を参考資料3のとおり定めており、傍聴の際の制限や禁止行為等について規定している。
- ・参考資料1及び2については、関係条例、要綱になる。
- ・以上ご説明申し上げたが、本委員会の公開の可否について、ご審議いただきたい。

【審議結果】

- ・特段の反対意見はなく、公開に決定した。

(2) 小田原市の財政状況について

【事務局説明】

- ・「小田原市の財政状況について」説明するので、資料3をご覧ください。1ページをお開きいただきたい。
- ・まず財政指標等の推移について説明する。こちらのグラフは、普通会計における歳入歳出決算額の推移と市税収入額、義務的経費決算額の推移を示したものである。
- ・歳入歳出決算額は、平成21年度以降、臨時福祉給付金や子育て世帯臨時特例給付金、緊急経済対策など国の施策による事業があったため、増加に転じている。令和2年度は一人10万円の特別定額給付金など新型コロナウイルス感染症への対応により歳入歳出ともに大幅な増加となっている。
- ・市税収入額については突出した動きはないが、平成19年度から微減傾向、平成25年度からはわずかに持ち直しているといった状況である。
- ・義務的経費については、児童手当や生活保護費などの扶助費の急激な伸びに伴い、義務的経費決算額が市税収入額を上回っている。
- ・2ページをご覧ください。
- ・今申し上げた義務的経費であるが、この経費は、支出が義務付けられている経費のことで、人件費、扶助費及び借入金の返済費用である公債費、この3つの費用の合計のことである。
- ・人件費については、退職者数の増減により若干の動きはあるが、平成12年度から平成23年度にかけては、減少傾向にあった。この時期は全国的に行政改革の一環として、職員数を削減していた時期である。平成24年度からは、本市周辺の2市5町で消防を広域化したことに伴い増加しているが、増額となった分については委託を受けている本市以外の1市5町から負担金として歳入されている。
- ・扶助費については、一貫して増加傾向にあり、特に平成22年度以降大幅に増加している。これは、生活保護費、障害者の自立を支援するための給付費のほか、子ども・子育て支援新制度による保育に係る給付費の増等によるもので、扶助費全体の額は平成12年度と比較して2.8倍以上となっている。
- ・公債費、借入金の返済費用については、平成15年度に突出した増が見られるが、これは主に小田原駅前のお城通り地区再開発事業の用地に係る市債（借入金）を繰上返済したことによるものである。また、毎年の借入額をその年度の元金償還額（元金の返済額）以内とすることを基本に市債発行の抑制に努めてきたことから、公債費の額は減少傾向にある。
- ・3ページをご覧ください。
- ・こちらは、市債、市の借金の残高の推移である。市債は、資金調達のひとつの手段であるとともに、世代間負担の公平化の機能を持っている。
- ・大きな施設を建設する場合、一時期に多くの資金が必要となるが、これを市税などの財源のみで一度に賄おうとすると、市の財政にとって大きな負担となり、他の行政施策に大きな支障が出る。また、その施設を建設した時の世代の方のみの税金が使われることとなる。そこで、市債という形で借入れをして資金を調達し、後年度に順次返済していくことで、財政負担を平

準化するとともに、将来に渡ってその施設を使っていくこととなる幅広い世代が費用を負担していくことになる。これが世代間負担の公平化の機能である。

- ・平成 14 年度以降、新規の借入額を返済額の範囲内とすることを基本に市債残高の抑制に努めてきたことにより減少してきたが、平成 30 年度以降は大規模事業の進捗に伴い増加している。
- ・ 4 ページをご覧ください。
- ・こちらは、経常収支比率・投資的経費比率の推移である。経常収支比率は、財政の「ゆとり」を表す指標で、数値が低いほどゆとりがあるとされ、令和 2 年度の本市の経常収支比率は 92.9%、県内 16 市の平均値は 96.4%となっており、平均値を下回っている。
- ・投資的経費比率は、道路や公園、公共施設等の建設費や災害復旧費など、支出の効果が将来に残るものに対する経費の割合を示した指標である。令和 2 年度の本市の投資的経費比率は 13.3%、県内 16 市の平均値は 7.4%となっており、平均値を上回っている。この数値は、各種の建設事業の進捗等により、数値が変動するものである。
- ・ 5 ページをご覧ください。
- ・こちらは、健全化判断比率の推移である。健全化判断比率とは、北海道夕張市の破綻を受けて、平成 19 年 6 月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」、いわゆる財政健全化法が成立し、自治体の財政の健全度を判断する物差しとして定められた。
- ・健全化判断比率は、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の 4 つの指標から構成され、それぞれに早期健全化基準（いわゆるイエローカード）と財政再生基準（いわゆるレッドカード）が設定されている。
- ・この基準を超える団体には、指標の公表とあわせて早期健全化計画・財政再生計画・経営健全化計画の策定が義務付けられるなど、財政破たんの前に、自主的に健全化を図る枠組みとなっている。
- ・それでは、本市の状況についてご説明する。
- ・実質赤字比率と連結実質赤字比率は、赤字の額が財政規模からみて過大かどうかを測る指標であるが、小田原市の場合、ともに赤字が生じていないため算定されていない。
- ・実質公債費比率は、市債などを含めた市の債務の返済状況からみた財政の「健全性」を表す。小田原市の実質公債費比率は、市債残高の減少に伴い、元利償還金額が減少しているため、財政健全化計画の策定が義務付けられる早期健全化基準（25%）を大きく下回っている。
- ・将来負担比率は平成 19 年度から設けられた指標で、将来負担すべき実質的な負債の程度を示したものである。小田原市の将来負担比率は、市債残高の減少、財政調整基金等の積み立てなどにより数値が低くなっており、早期健全化基準（350%）を大きく下回っている。
- ・ 6 ページをご覧ください。
- ・こちらは、財政力指数の推移である。財政力指数は財政の「強さ」を表すものとされており、この数値が大きいほど財政力が強いとされる。
- ・小田原市の財政力指数は平成 14 年度から増加傾向にあったが、経済情勢による税収入の減や扶助費の増加などにより平成 21 年度から減少に転じ、ここ数年は横ばい傾向となっている。
- ・次に、令和 2 年度決算についてご説明させていただく。
7 ページをご覧ください。
- ・ここでは、福祉、教育、道路整備、ごみ処理などを含む最も市の基本的な会計である一般会計を基にご説明させていただく。

- ・令和2年度は、コロナ対策の影響が大きくなっている。
- ・まず、右上の円グラフにある歳入である。市税が前年度から約5.2億円の減額となった一方、国庫支出金が特別定額給付金に係る補助金などにより約230.8億円の増額となった。
- ・歳出については、左側の円グラフにある目的別では、総務費が国の特別定額給付金給付経費などにより約262億円の増額、商工費が中小企業事業者等支援金などにより約12.6億円の増額となっている。また、右側の円グラフ性質別では、補助費等が国の特別定額給付金給付経費などにより約210.2億円の増額、人件費が会計年度任用職員制度（従来のいわゆる臨時職員、アルバイトに係る制度）の導入などにより約11.6億円の増額となった。
- ・8ページをご覧ください。
- ・左上には先ほどご説明した健全化判断比率が載っている。いずれの比率も基準を下回り、良好と記載している。
- ・その右側に、「特別会計・企業会計決算」の一覧が載っている。
- ・市の会計は、基本的な一般会計とは別に、特定の事業を行うための「特別会計」と、民間企業のように事業収益をもとに事業運営をしていく企業会計があるが、令和2年度決算では、いずれの会計も黒字決算となっている。
- ・さらにその下に「債務と財政調整基金残高の推移」を示している。令和2年度においては、市の貯金である財政調整基金を、財源調整と新型コロナウイルス感染症の対策として、6.2億円使った。
- ・9ページには詳細資料として、令和2年度決算状況（いわゆる決算カード）を添付している。決算カードは同じ様式と基準で各市町村が作成するものである。
- ・次に、11、12ページは令和3年度当初予算についての資料である。
- ・令和3年度は、事業の優先順位付けや歳入の最大限の確保に意を払いつつ、資料上段に記載の「令和3年度予算編成の基本方針」に基づき予算編成を行った。
- ・一般会計の予算規模は、昨年度より15億円増の約694億円となり、これまでで最も大きい予算規模となっている。
- ・13ページ以降は財政用語についての説明に関する資料を付けさせていただいたので、今後の議論の際の参考にしていただきたい。

【質疑・意見等】

なし

(3) 小田原市の行政改革について

【事務局説明】

- ・資料4「小田原市の行政改革について」をご覧ください。
- ・まず、1の「現計画の概要」について、将来に亘る安定的な行政サービスの確保を図ることを目的とした第2次小田原市行政改革指針に基づき、平成29年度から令和4年度までの6年間の計画期間として推し進める具体的な取組を第2次行政改革実行計画にまとめている。
- ・2の「計画の目標」について、「将来を見据えた行財政運営」の推進を掲げるとともに、計画期間内の財政効果額の目標を14.5億円としている。
- ・3の「行財政改革の視点」について、持続可能な財政基盤の確立はもちろん、市民との共創や

市民ニーズへの即応などサービスの質の向上にも目を向ける3つの視点によって取組を進めている。

- ・本計画では、歳入増・歳出減といった財政効果額の創出に関わる取組を「量の改革」とし、行政サービスの質の向上に重きを置いた取組を「質の改革」と定義している。
- ・4の「具体的な取組による財政効果額の見込み」だが、一般会計の財政効果額は、計画期間の令和4年度までの累計の財政効果額として18億4,000万円余、特別会計では6,400万円余、企業会計では3億8,200万円余を見込んでいる。
- ・5の「進捗管理について」だが、両副市長を委員長・副委員長とする庁内の組織「行財政改善推進委員会」を中心に、本計画の進捗管理を行っている。
- ・2ページをご覧ください。
- ・6の「実施状況」について、「(1) 質の改革」は、中間評価(令和元年度)時点での目標達成率は40%、着手率は100%となっている。主な取組については、記載のとおりであるので、詳細の説明は省略をさせていただきます。
- ・「(2) 量の改革」は、同じく中間評価(令和元年度)時点での目標額(14.5億円)に対する達成率は44%となっている。主な取組については、記載のとおりであるので、説明を省略させていただきます。
- ・4ページをご覧ください。
- ・「(3) 財政効果額」についてだが、各年度の財政効果額については、当該年度に新たに着手した取組による財政効果額を示している。太枠で囲っている「中間」の効果額については、計画期間前半の平成29年度から令和元年度までの累積効果額を示している。これには、前年度までの取組により継続して得られた効果額も含まれている。
- ・令和2年度までの実績及び今後予定している取組を勘案すると、本計画に見込んだ一般会計の財政効果額14.5億円を上回るペースで行財政改革の取組が進むことが見込まれる。

【質疑・意見等】

丸山委員	視点の1、2、3とあり、この中で3つとも重要であるとは思いますが、この中で、順位を付けるわけではないが、どこに一番着目を置いて進めていくと考えているのか。全部やるというのであれば、まずどこから取り組む考えか、何かあれば聞かせていただきたい。
事務局	3つの視点で優先順位があるのかということだと思いが、基本的な考え方として、計画の目標にある「将来を見据えた行財政運営」というのが、まず大きな目標である。そのために必要なものということで、そういった視点からの取組が必要だろうということで掲げている。 明確な優先順位はここではお示ししていないので、これが一番だということはお答えしかねるが、今後の財政状況を踏まえた上で、しっかり行財政運営していかなくてはいけないというところで、財政基盤の確立というのは、必ず必要なことである。 そのためには、行政内部の仕事の仕方や、人、お金等を効果的に配分しなくてはいけない。あるいは、市が進めるさまざまな取組に対して、行政だけではなく、市民、民間企業も含め、広く一緒にやっていかなくてはいけないということもあわせている。そういったつながりは、お示しはできると思うが、優先順位としてこれをというご説明は難しいと思っている。
委員長	丸山委員、よろしいか。
丸山委員	計画にいろいろな目標が挙がっているが、どこから入っていくのが一番

いいのか、という確認がしたかっただけである。

たぶん順位はないと思ってはいるが、ここから行くよというのが分かればということだったので、大丈夫である。

木村委員

資料4の行財政改革の視点の2だが、6年間、行政内部の改革を一生懸命やってきて、これ以上やると市職員が疲弊してくるのではないかと思う。

いつも心配なのは、行政改革になると補助金をカットされてしまうのではとすぐ頭に浮かぶ。今のところ財政状況もいいようなので、そこまでは心配しなくてもいいのかと思ってはいるが、市役所の中を改革して効果を上げるということを、6年間一生懸命皆でやってきたものを、また、これ以上、どこか穴でもあればいいが、ない限り難しいと思うのだが、その辺のところはどうなのか。

事務局

今までの行革でも補助金の見直しは、定期的に行っている。あまりぎちぎちやると内部がどんどん疲弊してくるとのご懸念も、私共も当然持っている。

ただ、そうは言ってもやはり行政の役割や義務として、こういった内部の取組というのは、継続的にやっていかなくてはいけないと思っている。

例えば補助金についても、全部切ることを目的とするということではない。ただ、補助金を出す相手側の今の状況が、その都度どうなっているかを確かめた上で、これはまだ有効だ、これは違う形にしないといけない、あるいは金額の増減もあるが、そういったことは定期的に点検して、見直すべきものは見直していかないといけない。

基本的には皆さんの税金を使っているということになるので、継続的な取組というのは必要な部分はあると思っている。ご懸念されている、内部が疲弊してくるといえるのは、行政改革の取組は、少なからず、市役所内部の職員にもある意味、厳しいものを突き付けるような場合が時としてある。でも、それを避けて通っていいかという必ずしもそうではない。そこは私共、行政改革を進めていく上では、十分留意した上で、当然内部へのコンセンサスも十分得た上で取り組んでいくことが必要だと思っている。今後も留意して進めていきたい。

木村委員

10年前の行政マンと今の行政マンとを比べたら、今の方が余程進化している。昔だったら、変な話、いばりくさっているという一つのイメージがあるのだが、今の小田原市の職員というのは、腰が低い。

その辺から比べてあまり締め付けると、私の考えでは、少しかわいそうなのかなというところがある。お金のことばかりではないのだろうが、あまり行政マンを対象にやるというのは、そろそろやめてあげた方がいいのかなというところがある。どこを絞っていくのか、これからの会議の中でいろいろ出てくるのだろうとは思っている。今の小田原市の職員は、私は、本当にすばらしいと思っている。

委員長

自治会を代表されて、木村委員から思いのほか、ほめていただいたが、ただ切り捨てたり、サービスを止めるとか、下げるのではなく、ということも含めてだと思っているので、また、今後議論していきたいと思う。

他にはいかがか。

私から一つ伺ってよろしいか。この視点1に「共創」というのがあるが、これは教えていただきたいだけなのだが、一般にはその下に「地域コミュニティ組織との協働によるまちづくり」という言葉を使うと思うのだが、この「共創」というのは小田原市では特に何か込めている意味があるのか。

事務局

「共創」という言葉を、例えば総合計画等に多用しているということはない。当然、どこかの部分では使っているというはあると思うが、この「共創」という言葉自体を、総合計画の一番上に掲げているということではない。

この字のとおり、共に創る、創造していくということであるので、今、総合計画を作り直しているが、今までの総合計画では市民の方、地域の方と一緒にいろいろな課題を解決していくというところが、一本、軸としてあったので、その部分を反映しての言葉だということにご理解いた

	<p>だきたい。</p>
委員長	<p>最初、市民と「きょうそう」するというから、競い合うのかと思ったら、「共に創る」ということで。</p>
木村委員	<p>多分、課長がおっしゃっているのは、小田原は地域コミュニティ組織が全ての地域で出来上がっている。それに対して、行政側からお金を出してもらって運営をしているので、協働的なものということでは言っているのかなと思っている。</p> <p>コロナで疲弊しているところはあるが、ここで何とか落ち着いてきたので、各地区がまた活発に動き出した。</p> <p>子どもからお年寄りまで、また、小田原は山もあつたり、川もあつたり、農村があつたり、市街地であつたり、環境が違い、抱えているものも違うので、それを補う形で行政側と一緒にやっている。そういうことについての協働というような意味合いかなと思っている。</p>
委員長	<p>「共創」は作った言葉ですよ。</p> <p>ちなみに、「協働のまちづくり」とかの所管課は、小田原市では何という名前なのか。協働推進課とか市民協働課とかがあるのか。</p>
事務局	<p>市民部に地域政策課という課があり、地域の方との協働や市民活動への支援もやっている。</p>
委員長	<p>協働とか共創と名前の付いた所管はないということか。</p>
事務局	<p>組織の名前としてはない。</p>
委員長	<p>分かった。</p> <p>その他いかがか。</p>
西前委員	<p>質を測るのは非常に難しく、財政効果にはこだわらないとあるのだが、ここにある目標はどちらかというと、プロセス目標というか、アクションの目標に近いところがある。議論をされている時に、これをやることによってどういう効果があるか、といった事がどう議論をされていたのか。過去の話で恐縮だが、背景を知りたい。</p> <p>例えば、2ページの6の(1)質の改革で7つ挙がっていて、これをやれば質が上がりますと言っているように見えるのだが、これをやったら一体何が上がるのか、今一つ見えないところがある。</p> <p>例えば、市民参画という中では公園をつくるということが一番大事だからこういう目標を設定されているのか。</p>
事務局	<p>今のその例で言うと、例えばNo. 2の「市民参画型社会の推進」で、その右側に「官・民・地域との協働による広場・公園づくり」とあるが、これは元々が市民参画型社会の推進という項目に位置付けられている。これは公園をつくること自体が意味をなしているのではなく、公園をつくる時に、市が思い描いたものを勝手につくるのではなく、地元の方や市以外の方と一緒に公園づくりを進めていきたいと思います、この「一緒に進めていきたいと思います」というところにポイントを置いているというものである。</p> <p>それぞれの項目に従って「取組の仕方がこうです」というものをここで出しており、それによってどうなったかということである。</p>
西前委員	<p>今のは、公園づくりをする時に、ステークホルダーとこれくらいの数コミュニケーションをします、みたいなものが背景にあって、アウトプットとしては公園を1個つくる、という話になっていることで、理解した。</p> <p>これだけを見ると、1個やってどうなんだというところがあり、背景を理解しなかった。それぞれにお考えがあるということで理解した。</p>
委員長	<p>特に質の改革の評価は難しい。</p>
西前委員	<p>企業も質向上の目標の数値化は課題と感じており、理解をしたかった。</p>

委員長	企業の皆さんだと、やはり売り上げとか数値も出しやすいが、行政はなかなか難しい。
西前委員	企業も非財務の目標も重視している。SDGsの関係で重視しており、目標設定は骨の折れるところなので、質問させていただいた。
委員長	企業はもっと先を行っている。 私も県でもやっているのだが、委員の皆さんから、あれはこんな目標でいいのかとか、たくさん意見が出る。目標設定の仕方はすごく難しいと思うが、ぜひ皆さんのご意見を伺いながら、こういったところも議論していきたいと思う。
池田委員	中間評価が令和元年度、14.5億円に対する達成率44%ということで、今、令和3年なのでほぼほぼ達成されているのかと思う。全体的によく考えられていて素晴らしいと思う。 改革という面では良い部分は残して悪かった部分は改善をとということだと思う。これまで、全然目標に及ばなかったという事業はあったのか。
事務局	当初計画に位置付けて、結果的にその通りにいかなかったというものもある。そういったものについては、市役所内部で議論し、調整をした結果、やはりここは難しい、あるいは計画策定の時点と状況が変わり、やはりここは無理があるというものについては、無理矢理進めるのではなく、できないものとして整理するというをやっている。 例えば、今の計画でいうと受益者負担の見直しがその一つである。受益者負担というのは、例えば、公共施設を使った時に利用者の方に払っていただく使用料、あるいはごみを自分で環境事業センターに持って行った時に取られるごみの手数料、そういった特定のサービスを利用した方からいただくお金で、この見直しを市では定期的にやっている。 今の計画の中でも、それをやろうということで位置付けているが、市民に実際に負担増になるものが多いので、コロナ禍のこのタイミングで現実的にできるのかということと、今、予定よりも先延ばししている。
委員長	参考資料に実績報告があるが、令和元年度分の受益者負担の適正化は3ページで、斎場使用料の見直しや診断書等の交付手数料等の見直しをやりましたと出ている。令和2年度は、病院駐車場の有料化を進めたということ。これらやる計画というのが、この実行計画の中に入っているということで、これを見ていくと、何ができて何ができていないかが分かるということでもよろしいか。
事務局	実績で記載している細かいところまでのものが実行計画にそのままストレートに載っているかということ、必ずしもそうではない。 資料4、2ページの(2)②受益者負担の適正化のところにあるものは、今の実行計画に掲載しているものと、そうではなく、計画外ということで所管が改めてこんなことができるのではないかとということで取り組んだものも含まれている。 ただ、施設の使用料や先ほどご説明した手数料の部分の全体的な方針については、令和4年度までに適正化を図っていこうということは計画にうたっているんで、そこはまだ、コロナ禍の影響もあり、見送っているところがあるところがある。
委員長	ちなみに、この基準値、実績値、目標値ということで数字を入れていつて評価をしているのは、自己評価のみか。第三者評価はしていないのか。
事務局	していない。

(4) 小田原市の目指す方向性について

【事務局より説明】

- ・先ほど少しお話しさせていただいた、今策定中の総合計画のお話をここでさせていただきたい。
- ・資料5をご覧ください。
- ・本市では、2022年から2030年までの9年間の計画期間とする「第6次小田原市総合計画」の策定に取り組んでいる。総合計画とは、今後の小田原市のまちづくりの方向性を示す指針であるとともに、市政運営の基礎となる計画である。
- ・総合計画は、あらゆる政策分野を含むものであり、行政改革の内容についても、総合計画に位置付けているので、この点をご理解いただくために、まだ現在は、案の段階ではあるが、総合計画の概要をご説明する。
- ・資料右側にある、「基本構想」だが、「まちづくりの理念と2030年に目指すまちの姿」として、人、地域、時代をつなぐまちづくりの視点を大切にしながら、2050年の脱炭素社会の実現を見据え、次世代に責任を持てる持続可能なまちを築くため、2030年に目指す小田原の姿、将来都市像を「世界が憧れるまち“小田原”」と掲げている。
- ・その基本構想の一番下の部分にある「まちづくりの目標と推進エンジン」にあるとおり、総合計画におけるまちづくりの目標として「豊かな環境の継承」、「生活の質の向上」、「地域経済の好循環」の3つを掲げ、社会の変化に対応した取組を的確かつ迅速に推進することで、小田原に人や企業を呼び込み、人口20万人規模の都市を目指すこととしている。
- ・そして、この3つの目標に横串を指す形で取り組むのが、「まちづくりの推進エンジン」に掲げた「①行政経営」、「②公民連携・若者女性活躍」、「③デジタルまちづくり」の3つである。
- ・行政改革については、主に「①行政経営」に含まれるものであり、これから本委員会でのご審議を経て策定する行政改革実行計画は、総合計画のこの部分を具体的に実行していくための計画としての役割を持つものとなる。
- ・裏面には、計画期間の9年間で特に重点的かつ分野横断的に取り組む施策を重点施策としてとりまとめている。
- ・1の医療福祉から、7のまちづくりまでの重点施策に掲げる取組を総動員しながら、「人口20万人規模の都市」の実現を図っていくという考えである。

【質疑・意見等】

委員長	これは、2021年から10年間の計画なのか。
事務局	来年度、令和4年度4月からである。
委員長	2022年から2030年の9年間の計画なのか。 なぜ、10年ではなく9年間なのか。特に期間の意味はないのか。
事務局	SDGs未来都市に小田原が選ばれており、そちらとの兼ね合いもあって2030年としている。

(5) 第3次小田原市行政改革実行計画骨子案について

【事務局より説明】

- ・それでは、「第3次小田原市行政改革実行計画骨子案について」ご説明する。
- ・資料6をご覧ください。
- ・ここまで、本市の財政状況や行政改革の取組、今後、総合計画の中で目指すまちづくりの方向性など、本市の状況についてご説明した。

- ・委員の皆様には、ここでお示しする実行計画の骨子案をベースに、先ほど市長から諮問させていただいた事項についてご議論いただきたいと思います。
- ・お配りした資料の委員名簿、市側出席者名簿の次に「諮問書の写し」を付けさせていただいたのでご覧いただきたい。
- ・1の「諮問事項」についてだが、(1)として「視点について」、(2)として「重点推進項目について」としている。2の「諮問理由」にあるとおり、本市が将来にわたって持続可能なまちであり続けられるよう、ポストコロナ社会を見据え、これまでの本市の取組を踏まえた今後の行政改革についてご意見をいただきたいと思います。
- ・諮問事項となっている「視点」及び「重点推進項目」については、現時点で市が考えている行政改革の実行計画の骨子案にお示ししているもので、これをもとにご議論いただければと思う。
- ・それでは実行計画の骨子案についてご説明するので、資料6にお戻りいただきたい。
- ・1の「これまでの取り組み」については、先ほど、本市の行政改革のところでご説明したので、省略させていただく。
- ・2の「本市を取り巻く行財政運営の課題」である。(1)から(3)については、資料2枚目の参考資料をご覧いただきたい。
- ・まず、「人口減少・少子高齢化問題」だが、本市の人口は、1999年の200,695人をピークに、その後減少傾向となっている。
- ・年齢3区分の人口推移では、年少人口・生産年齢人口ともに減少傾向である一方、老年人口は一貫して増加傾向となっており、人口減少・少子高齢化が進むことで税収の減や扶助費の増、一般会計から医療・社会保障関係の特別会計への繰出金が増加となり、厳しい財政状況となることが見込まれている。
- ・次に、「扶助費の増加」について、こちらは、「小田原市の財政状況について」のところでご説明したので、省略させていただく。
- ・次に、「公共施設・社会インフラの老朽化」についてである。今後、公共建築物が一斉に建替え時期を迎えるため、建替えの財源確保が厳しい状況になることが想定される。参考資料の裏面のグラフをご覧いただきたい。
- ・このグラフは、今後必要となる建替え費用と部位の更新費用の概算を把握するために、一定の条件を想定し、平成29年度から30年間のシミュレーションをしたものとなっている。今既にある建築物をすべて築60年目で建替える場合、30年間の必要となる総額は約1,820億円で平均では毎年60億円が必要となる見込みである。一方、平成23年度から平成27年度の投資的経費のうち公共建築物に使った費用の平均は約25億円である。今後の30年間も25億円を投資できると仮定すると、30年間の投資可能額は約750億円となり、将来に必要となる1,820億円の40%程度にとどまるということになる。したがって将来の費用に対して約1,070億円の財源不足が想定されるというシミュレーションになっている。
- ・資料6にお戻りいただき、そのほか、「(4)社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズへの柔軟な対応」や「(5)地方公務員の定年引上げに伴う対応」を大きな課題として捉えている。
- ・令和2年度の決算においては、健全化判断比率等の算定結果から「良好」としているが、本市の財政は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により市税収入の減少が見込まれることに加え、扶助費の増、及び医療・社会保障関係への一般会計からの繰出金のほか、公共施設の老朽化対策に係る経費や、現在進めている新病院建設（建替え）事業、などの大規模事業に伴う公

債費（借金の返済）の増加が見込まれ、更に厳しい財政状況が想定されている。このような状況を踏まえると、先を見据えた不断の行政改革に取り組んでいく必要があると考えているところである。

- ・ 3の「今後の行政改革の基本的な考え方」である。まず、「(1) 基本理念」については、「本市が2030年に目指す将来都市像『世界が憧れるまち“小田原”』を実現するため、『将来を見据えた行財政運営の推進』を目標に、市民ニーズ等を的確に把握しつつ、行政経営資源を適切に配分することにより、減量型の改革と様々なサービス等における質の向上を両立させ、市民満足度の向上を目指す」としている。
- ・ 次に、「(2) 改革推進の視点」として、3つの視点を位置付けている。
- ・ まず、「① 効率的・効果的な行財政運営」では、限られた経営資源、これは人・モノ・金を指している。この経営資源を効率的かつ効果的に活用するため、「事業見直しの徹底」、「業務の効率化・生産性の向上」、「効率的な組織体制の構築」を具体的な項目として挙げている。
- ・ 「事業見直しの徹底」について、現状を申し上げますと、新規事業が毎年度増える一方で、廃止できる事業は極めて少ない状況にある。市が実施する事業には基本的に市民を含め、関係機関や団体等のステークホルダー（関係者）がいるため、市の考えだけで見直すことはなかなか難しい状況にある。
- ・ したがって、事業の縮小・廃止のハードルは高いものとなっている。しかしながら、今後、更に厳しくなるであろう財政状況を踏まえると、限られた経営資源を効率的かつ効果的に活用するためには、「事業見直しの徹底」を進めるための具体的な取組が必要であると考えているところである。
- ・ 「業務の効率化・生産性の向上」、「効率的な組織体制の構築」については、職員数が限られ、業務量も増える中、職員一人ひとりが業務の効率性について考え、取り組まなければならない。こうした取組は働き方改革の視点や、行政内部のデジタル化の推進等にも密接に関わるものであり、全庁的に取り組んでいく必要があると考える。
- ・ 次に、「② 行政サービスの質の向上」では、民間の力を取り入れることで、地域の課題を解決し、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズへ柔軟に対応することとし、具体的な項目として、先ほどご説明した新総合計画の推進エンジンとして位置付けられている「公民連携の推進」及び「デジタル技術の活用」を挙げている。
- ・ 次に、「③ 持続可能な財政基盤の確立」である。将来にわたって必要な行政サービスを確実に提供できるよう、着実な行政改革に取り組むとして、市有財産の有効活用などの歳入確保の取組と、ポストコロナを見据えたイベント等の見直しをはじめとした歳出抑制の取組を具体的な項目として、挙げている。
- ・ 次に「(3) 計画期間」については、令和5年度から令和9年度までとし、その中間にあたる令和7年度に計画を見直し、改定することとしている。
- ・ 次の「(4) 推進体制」については、これまでと同様、両副市長を委員長・副委員長とする庁内組織「行財政改善推進委員会」を中心に全庁的な行政改革に取り組むこととしている。
- ・ 「(5) 進行管理と情報の共有」については、これまでと同様に、庁内組織「行財政改善推進委員会」において毎年度検証を行い、議会への報告及び広報紙やホームページによる情報の公開を行うとしている。
- ・ 「(6) 目標設定」については、現計画では、計画策定時の財政推計で見込まれた不足額の14.5

億円を目標値とし、計画期間の6年間でこの目標額を達成するように進めているところだが、次期計画においては中間年度に改定することを予定していることから、前半と後半に分け、目標額を設定したいと考えている。

- ・「(7) 重点推進項目」だが、効果の大きい取組や全庁的に定着させ取組まなければならない重要な6項目を「重点推進項目」として位置づけている。
- ・最後に5の『今後の行政改革の基本的な考え方』に基づく具体的な取組についてだが、本委員会からいただく答申を踏まえ、令和4年度、来年度に行政内部において「今後の行政改革の基本的な考え方」を定め、それに基づく、具体的な取組を全庁的にまとめることとしている。

【質疑・意見等】

西前委員 視点のところで3つ挙げられていて、恐らく前の行革から言葉としては同じものもあるのだと思うが、継続するものと特に力を入れるもの、一旦これは止めるというところを、分かりやすくポイントでいただけたらと思う。

事務局 基本的に全体としては、現計画での取組の考え方を踏襲して、次の計画も作っていきたいと考えている。

先ほど申し上げたとおり、新しい総合計画が来年度から始まる。その中には新しく取り組んでいく様々な事業も盛り込まれている。中には一定の財政的な負担を見込むような事業も出てくる。それに向けて、今、私共が一番懸念しているのは、先ほど申し上げた、事業の見直しがどれだけきちんとできるのかということである。

これは、我々職員の業務量、職員数も簡単に増やせない中で、可能なものを可能な範囲でやっていく。それからお金の面もそうだが、そういったことを踏まえて事業の見直しが、これから非常に重要になってくる。

ただ、先ほど申し上げたとおり、事業というのは、いろいろな関係者が必ずいる中で、市の考え方、思いだけでやめたり、規模を縮小したりということがなかなか難しい。これは行政の永遠の課題となっているものであるが、こういったものが非常に重要になってくるのかなと思う。

新しくということで申し上げますと、②行政サービスの質の向上のところ、新たな視点として「公民連携の推進」や「デジタル技術の活用」という項目を入れた。これは新しい総合計画の中で、市役所の仕事全体を横串を通すような形で、公民連携とデジタル技術の活用に取り組んでいくということである。

特にデジタル技術の活用については、行政内部の効率性にもつながってくるものもあるので、そういった部分で行政改革に資する部分もあると思う。市民サービスをより良いものにしていくという一方で、行政内部の効率化にもつながるという両面があると思うが、この2点が特に新しいところである。

西前委員 新しいことをやる時は、組織側にケイパビリティがない、経験値がないとなっていて、これは生産性の向上のところと絡むのだが、この中で手を打っていくというお考えなのか。

デジタル化とって、デジタル化をすぐ進められる人がどれだけいるのかとか、公民連携もあり方が変わるという話なのかと思うので、それを誰がやるか、となった時に、市役所の中にそういう方がいらっしゃるのかどうか課題になってくると思う。

一方で生産性という話をされているので、その辺りは計画を作られる時に両立できる様、進めていかれたらいいと思う。企業も同様の事に直面しており、思ったところである。

事務局 まさにおっしゃるとおりで、今までも当然、いろいろなシステムを導入してきているが、行政、特にこの小田原市はと言ってもいいのかもしれないが、例えば内部の生産性を上げるとか、それを本当に正確に数値でつかんでやるといったことが非常に弱い、というのが現実としてある。

今後、新しいデジタル技術を活用し導入していくといった時に、その切りは課題として残っていると思う。市役所は、デジタル化とかシステム系の専門的な人材を雇用していないので、大きな課題だとは捉えている。

委員長

西前委員のご質問を伺いながら、前のものと今回のものと視点は3つだが、少し変えているということで、そういった意味で言うと、前の視点1の「市民との共創による地域経営の推進」が、中身的に落ちているわけではないと思うが、組み替えて、「行政サービスの質の向上」になり、視点2にあった「効率的で効果的な行財政運営」が①に替わって、そういうイメージ。

目標設定をして、前半と後半に分けて、真ん中で中間評価をするというのは、今の計画もそうなのか。

事務局

今のものは、計画期間全体で最初の目標しか定めていない。

委員長

そうすると、コロナのこととか世の中の変化がいろいろあるので、一回そこで見直そうと、そういうイメージか。

事務局

そうである。この14.5億というのは、委員長に関わっていただいた南足柄市との合併の協議の時に、将来的に14.5億円不足するということが財政推計上、その時点で出たので、それを目標値として置いたということである。

丸山委員

今の質問と被ってしまうところがあると思うが、基本的な考え方の基本理念の最後の文章で「市民満足度の向上を目指す」とくくっている中で、参考資料の最後の公共建築物のシミュレーションでは財源不足が1,000億円強出るとある。人口も減ってくるという中で、財政面で悪いイメージが出てしまう。本当にこれで大丈夫なのかと思う。

やらなくてはいけない視点の中で気になったのが、③持続可能な財政基盤の確立の中の「市有財産の有効活用」である。これはやった方がいいと私はいつも思っている。先ほどの話に出ていた業務の見直しをしようといったところで、すぐにできるようなものでもない。人の問題でも、デジタル化をやると言ってもできる人がいないという中で、見える形のものでうまく活用していただきたい。

市長が考えている、世界が憧れるまちづくりの中で、住みたい、住んでいていいと思えるよう実行に移していくと思うが、今日の資料を見て、本当に大丈夫なのかと思ってしまった。いろいろなことを掲げているのは計画なのでよろしいかと思うが、本当にこの財政で大丈夫なのかということ、最初にこの数字を見た時に思った。

かといって、何もできないというわけではなく、先ほど言われたように、前半と後半と分かれているので、中間の見直しをプラスマイナス含めて、しっかりと精査しながらやっていただければと思う。

事務効率最低限見直しをした方がよい部分ではあるが、それがすぐ財政に響くという問題でもないと思う。やり方を変えることでの効率化・生産性の向上は一人ひとりが改善していく中でプラスは出るが、それ以外で、市が持っている財産を活用した方がいいのかなと思う。

人口減もあったが、今日の新聞の中でも、小田原市はトータル的には20人以上がプラスになったと出ていたので、そういう中でしっかり小田原に安心して住めるような環境、市民が満足できる何かをしっかりと見える形で、何がというのはピンとこないのだが、ぜひそういう形で財源をクリアできればと思う。

総合計画審議会に出させていただいているが、いろいろな話が出る中で、アイデアとか、こういうことをやっていったらいいとか、こうしたいよねということが出る。実際、お金の部分で、それをやることに対して、できるできないということが出てくるのではないか。今回、こちらを見た時に心配だなと、正直感じてしまった。

この後、まだまだ会議等があるので、その辺をいろいろと議論ができるのかなと思うが、本当に小田原市の財産の中で一番有効に使えるものを使えればと思う。

質問というか意見になってしまうが、ぜひ、この会議で探れればと思う。

う。よろしくお願ひしたい。

事務局

市有財産の有効活用ということで、例示として土地の貸付等と挙げさせていただいているが、先ほど来、今公共施設の老朽化が進んで、今後それを建て替えていくとすると、将来的にすごくお金がかかりますよ、今後今ある公共施設をどうやっていくのか、今のまま維持していくのか、それとももう少し今のニーズに合わせた形で変えていくのかということ、これから考えていかななくては行かない。

そういった中で例えば、今まで使っていた建物が空くだとか、使われなくなるとか、土地が空く、こういったことも十分想定される場所である。

例えばそれを簡単にお金に換えるとすると売却ということになるし、建物がもう少し別の形で、例えば民間の方に活用していただいて、さらにそこに人がたくさん来るだとか、何か活力を生み出すような部分につながるのならば、そちらの方が良いとか、そういったことも幅広に考えていかなければ行かないので、そういった視点でここは取り組みたい。

今の小田原市の財政状況は、今の時点ですぐに危機的な状況にあるとか、そういったことではない。しかし、やはり懸念材料というのは今の時点でもある。それが今、こういった、コロナでこれだけの状況が数年で一変したぐらいであるので、何が起こってどういう状況になるか分からないという、そこもしっかり踏まえた中で、準備し、いろいろなことに取り組んでいかなければ行かないなど思っているの、そこでまた、ご意見をいただければと思う。

木村委員

資料6の最後のページ、公共施設の老朽化の関係で、特に小・中学校が建て替え時期に来ており、来年、学校のあり方をということで会議が持たれるという話が出てくる。今の学校を全部建て替えるか、子どもが減ってきているから統廃合するのか、その中でその辺の話が出てくるのだろうと思う。今のまま建て替えた場合、試算では30年間で1,070億円不足すること、それを考えると、これからの財政がどういうふうに変化していくのか、見通しは出ているのだろうが、実際にどうなるか分からない。

ということを見ると、やはり、最終的に統廃合的なものが出てくるのかなと思っている。統廃合すれば、市の財産だろうから土地が空いてくるので、その辺の有効活用も考えていかななくては行かない。もう待たないでいる状況なので、その辺を踏まえながら考えていったらどうかと思っている。

委員長

ちなみに公共施設の今後の見通しの計画等は別にあるのか。

事務局

公共施設再編計画を作っているの、計画はある。今、木村委員のおっしゃった学校は、かなり老朽化が進んでいて、これからの非常に大きな課題になってくると思う。したがって新しい学校づくりのための委員会を作り、また市民の皆さんにも入っていただいて、議論をこれとは別にやっていく。

実際に30年間で1,070億円の財源不足が見込まれているが、当然これは解決していかなければ行かないので、一つは長寿命化を図っていく、もう一つは施設の統廃合というのも当然出てくる。そういったものをトータルでいろいろやっていくことになっていくと思うが、公共施設を廃止するということは、すごくエネルギーが必要で、当然、そこを使っている市民の方が少なからずいらっしゃる。総論は廃止に賛成だが、個々の施設になってくると、各論反対が出てきてなかなかできない。

小田原市は合併を繰り返した自治体なので、それぞれ吸収された町の役場等が支所という形でいくつか残っていた。それを数年前に、お客様も減ってきているし、施設も老朽化しているので廃止をしましようとなった。ただ廃止というわけにはいかないの、当然それに替わるサービスをどうやって住民の皆さんに提供していくのか。例えば郵便局の窓口で市のいろいろな手続きができるのか、あるいはコンビニでもできるのか、そういう代替サービスをやることによって施設をなくしていくと。

恐らく、今後はデジタル化等によって、ある建物に行かずとも同様のサービスが享受できるというような代替も考えていきつつ、施設を統廃合していくと、そんな展望を持ってやっていくようになるのかなと思ってい

る。
あと、学校は非常に難しいと思う。やはり、地域のコミュニティの拠点にもなっているので、単に児童数が減ったから廃止しようというわけにもいかない。ただ、あまりに少人数の学校は児童にとってよくないので、子どもたちにとってどういう学校が必要か、また地域にとってどういう学校が必要か、そういったいろいろな観点で学校の統廃合は考えていかなくてはいけないのかなと思っている。

委員長 ちなみに、この1,070億円不足するというのは、公共建築物マネジメント基本計画を実施するにあたって試算したところということか。それを、今度作られた計画で考え方を示して、納まるようにという計画を立てられるということか。

事務局 このマネジメント基本計画の下位の計画で、先ほど申し上げた再編基本計画を作って、そこで、それぞれの公共施設の、今後の、短期的にはどうしていくのか、中期的にはどうしていくのか、長期的にはどうしていくのか、という計画は作っている。ただ、なかなか財源を全て穴埋めするわけにはいかないと思う。

委員長 私も別の自治体で作るのに関わったのだが、本当に大変だった。住民の方が何と言うかとか、施設利用者が何と言うかとか、統廃合なんて言うとまた、反対が出てきて、具体的なことは言わずに計画を作るという、なかなか綱渡りな計画だと思う。
これは、次回も引き続きご議論いただくということでよろしいか。今日は最初ということで、概要をご説明いただき、骨子についての考え方を教えていただいたということだと思う。
もしよろしければ、このぐらいにさせていただこうと思うが、何かあるか。

事務局 今日ご欠席の石井委員からデジタル化についてのご意見をいただいております。読み上げる。「行財政改革の資料では、どこの自治体も抱える問題、人口減少、少子高齢化、社会保障費増加などが挙げられており、そのための施策も概ね総務省や他の自治体の掲げる施策に即しておられると思う。昨今のデジタル化の流れを受け、小田原市ではどのような行政分野でデジタル化のメリットを生かしていくかを、具体例を踏まえて計画的に推進していただければと考えている」というご意見をいただいている。このデジタル化については、今、デジタル化の計画をまとめているところであり、次回の会議までに、デジタル化に関する資料をお配りさせていただきたいと思う。

委員長 デジタル化も大変で、確かに民間の企業を見ると、デジタルはすごくて、私は楽天銀行を使っているのだが、スマートで速い。楽天はどんどんお金が集まってきて、ランニングコストも出るが、行政は決まった税金の中でやるので、なかなか大変だと思う。最初の費用くらいは、何とか国の交付金などあるだろうが大変。
ぜひ、次回そちらの方をお示しいただいて議論させていただければと思う。

(6) その他

① 今後のスケジュールについて

【事務局より説明】

- ・第2回は令和4年1月7日（金）午前10時から正午まで、内容については引き続き、骨子案についてご議論いただきたいと思っている。
- ・第3回については2月17日（木）午後2時から4時まで、こちらについては諮問を受けての答申案ということで、行政案をお示しさせていただくので、それについてご議論いただきたいと

考えている。

- ・第4回については3月24日(木)午後2時から4時までとなっており、表の下に※印があるが、答申については委員長、副委員長のみ出席いただきたい。スムーズに議論を進められれば3月24日答申という形になる。ただ、ご意見をいただき、議論が活発化した際には3月24日も同じように会議の開催ということにさせていただき、答申については3月28日(月)ということで考えているので、ご予定をよろしくお願いしたい。

② 議事録について

【事務局より説明】

- ・本日の議事録は事務局で作成し、委員の皆様にご確認をいただく。整い次第、こちらからご連絡するので、確認をお願いしたい。