

第 2 次小田原市行政改革指針

（平成 2 9 年度～平成 3 4 年度）

平成 2 9 年 3 月

小田原市

目次

1	本市における行財政改革について	1
(1)	本市の財政状況.....	1
(2)	これまでの行財政改革の取組の成果	2
2	さらなる行財政改革の必要性	3
(1)	本市を取り巻く行財政運営の課題.....	3
(2)	行財政改革の必要性	5
3	行財政改革の基本方針	5
(1)	「市民の力で未来を拓く希望のまち」を実現するための行財政改革	5
(2)	行財政改革の基本的な考え方	5
(3)	改革の方針	6
4	行財政改革の取組	7
	行政改革指針における目標	7
	視点1 市民との共創による地域経営の推進	7
	視点2 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	8
	視点3 持続可能な財政基盤の確立	9
5	重点推進項目	10
6	行財政改革の推進体制	11
(1)	計画期間と推進体制	11
(2)	市民に開かれた行財政改革の推進.....	11
(3)	行財政改革の不断の見直し	11

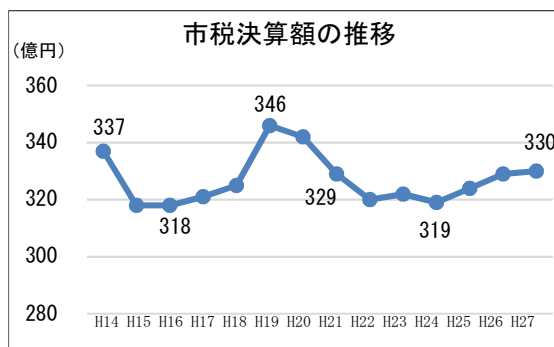
1 本市における行財政改革について

(1) 本市の財政状況

本市の財政は、国の経済対策などにより緩やかな景気の回復基調にあるものの、歳入においては、市税の大幅な増収を見込めないことや、地方交付税制度をはじめとする地方財政対策についても、これまで以上に厳しい状況が見込まれています。また、現在の財政規模は、扶助費の増加に伴い増加傾向が続いています。

① 歳入の状況

基幹となる市税収入は、平成21年度(2009年度)にリーマンショックの影響で大きく減少し減収傾向が続いていましたが、平成25年度(2013年度)以降、企業業績の回復等に伴う法人市民税の増などにより増収傾向となっています。



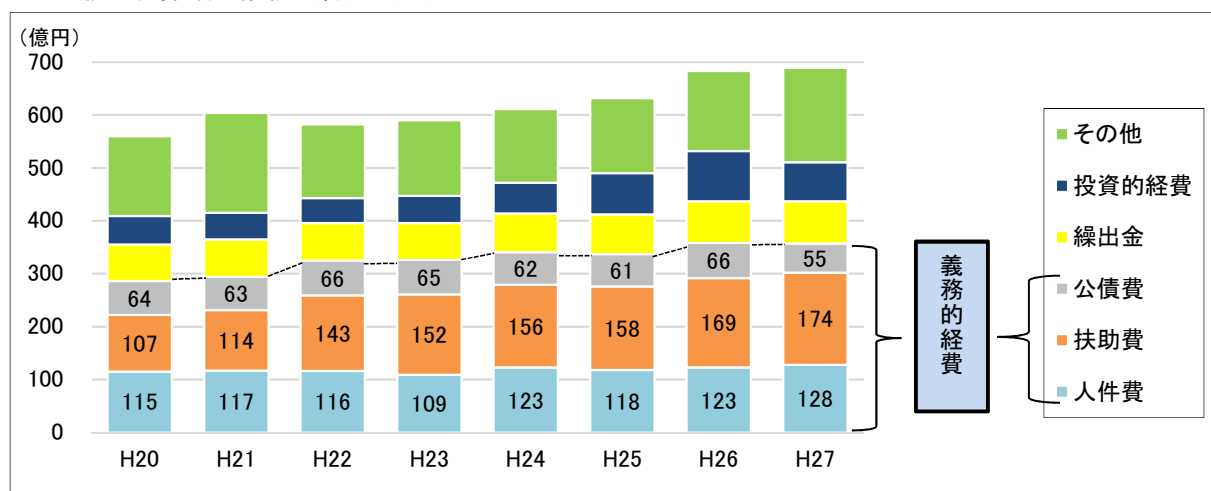
② 歳出の状況

歳出については、行財政改革の取組や団塊の世代の退職手当の負担が減少したことに伴い、人件費は平成14年度(2002年度)には140億円を超えていましたが、平成27年度(2015年度)は128億円となっています。また、公債費については、新規の市債発行を抑制し、市債残高の縮減と将来負担の軽減を図った結果、平成27年度(2015年度)は55億円に減少しています。

扶助費については、少子・高齢化の進展をはじめ、生活保護費や障害福祉サービス給付費等の増により、平成20年度(2008年度)の107億円から平成27年度(2015年度)の174億円へと急増している状況であり、今後もこうした傾向は続くものと見込まれます。

近年、社会状況は急速に変化し、少子高齢化の対策、情報化への対応、環境問題への取組など市民の価値観やニーズの多様化に応じた新しい行政サービスの需要が増えていますが、人件費、扶助費及び公債費からなる義務的経費の割合が高くなると、新しい行政需要に対応する財源が不足することになります。

歳出決算額の推移(普通会計)



(2) これまでの行財政改革の取組の成果

小田原市では、昭和61年度（1986年度）から行財政改革に取り組み、職員数は、最も多かった平成6年度（1994年度）と比較して市全体で7.6%、一般職では16%を超える削減を実施しました。

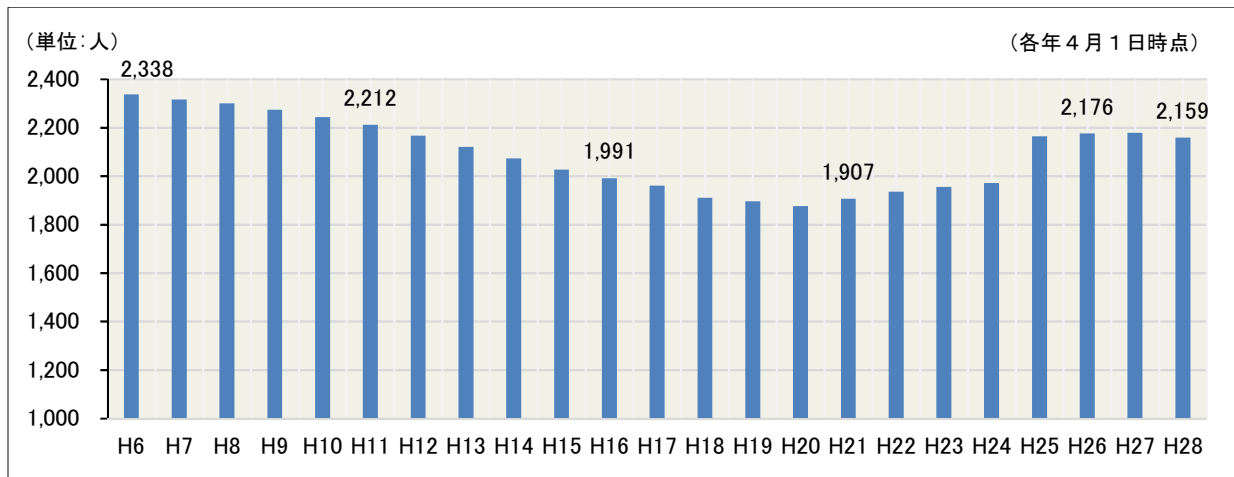
平成23年度（2011年度）から平成28年度（2016年度）を計画期間とした行財政改革では、事務事業の改革・改善の取組に対する視点として、「効率的・効果的な行財政運営の推進」、「健全な行財政運営の推進」、「市民との協働による行財政運営の推進」の3つを設定し、着実に取り組んでいます。

その間、消防の広域化を含む本庁及び出先機関の大規模な組織再編、財務会計や人事給与、庶務事務システムなどの内部事務の統合による事務の簡素化や、業務のアウトソーシング等に努め、また、施設の管理運営方法のひとつである指定管理者制度については、現在15の施設に導入し、民間事業者の有するノウハウを活用して、行政サービスの向上や管理運営経費の削減を図ってきました。

また、様々な分野で活躍する市民活動団体から事業の提案を受け、市との適切な役割分担によりまちづくりを進める提案型協働事業を実施するなど、市民との協働による行財政改革を進めるための仕組みづくりに取り組んできました。

財政面においては、地域手当等の適正化による人件費の抑制、事務事業の見直しによる経費削減、市有施設の余剰スペースの貸付やふるさと応援寄附金等による収入の確保などに積極的に取り組み、直近の5年間で約9億円の改革効果を挙げています。

小田原市の総職員数の推移



平成23年度から平成27年度までの行財政改革による効果額

(単位:千円)						
効果額項目	H23	H24	H25	H26	H27	合計
歳出削減	72,211	225,319 (57,198)	281,766 (281,891)	58,554 (562,953)	96,921 (381,070)	734,771 (1,283,112)
歳入増加	5,300	3,351 (5,176)	3,039 (8,527)	63,556 (11,467)	90,863 (67,785)	166,109 (92,955)
合計	77,511	228,670 (62,374)	284,805 (290,418)	122,110 (574,420)	187,784 (448,855)	900,880 (1,376,067)

※括弧書で記載した金額は、前年度までの取組により継続して得られた金銭的な効果。

2 さらなる行財政改革の必要性

(1) 本市を取り巻く行財政運営の課題

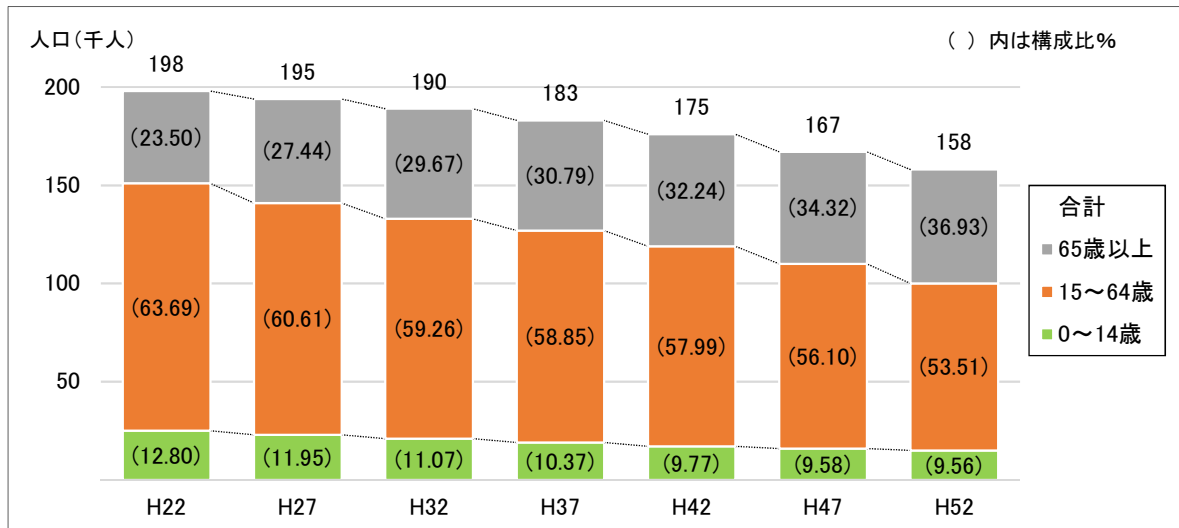
① 人口減少・少子高齢化の進展

我が国は、人口減少・超高齢社会といった人口問題の大きな曲がり角に立っています。

小田原市について言えば、平成22年(2010年)から平成52年(2040年)までの30年間に、およそ4万人もの人口減少が予測されており、年齢別の人口構成では、年少人口(15歳未満)が3分の2に減少し、生産年齢人口(15～64歳)は4万人以上減少する一方、高齢者人口(65歳以上)が1万人以上増加し、75歳以上の後期高齢者は30年間でほぼ2倍に増えると見込まれ、超高齢社会にどのように対応していくかが、課題となっています。

この人口構造の大規模な変化により、長期的には、景気変動の影響にかかわらず、市税収入が落ち込んでいくことも危惧されます。

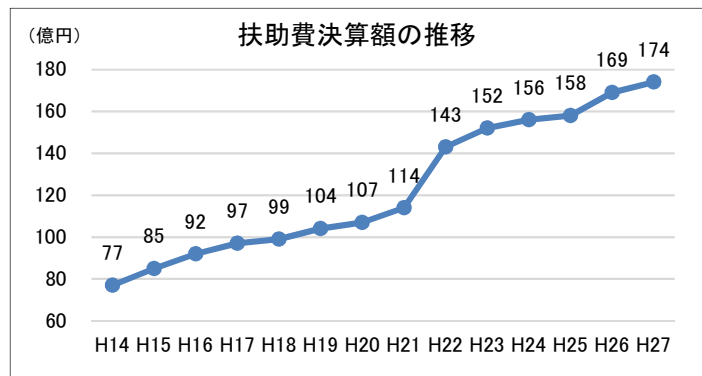
小田原市の年齢区分別人口



国立社会保障・人口問題研究所

② 社会保障関係費の増加

社会保障制度の拡充や高齢者人口の増加に伴って、医療・介護等にかかる費用や子育て支援対策費、生活保護費等の社会保障関係費が増加しており、今後も社会保障関係費は増加していくことが見込まれます。



③ 公共施設等の老朽化に伴う将来世代の負担

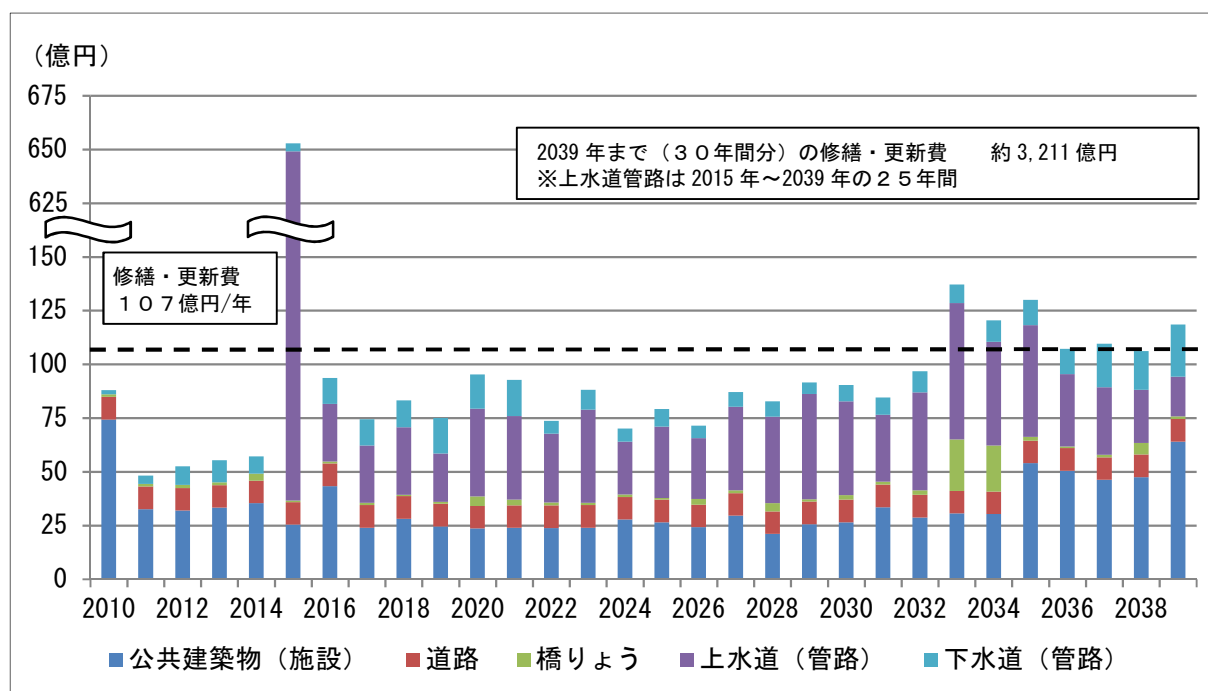
高度経済成長期から安定成長期に集中して整備された公共施設等の老朽化が進み、今後多くの施設が大規模修繕や更新の時期を迎えることから、修繕や更新などに要する経費が急増し、大きな財政負担が生じることが見込まれます。

小田原らしさを発揮し、持続的な発展を目指すには、市有施設を経営的観点から捉え、現状の分析から問題点を見出し、統廃合や転用も視野に入れた施設の適正配置と、公共インフラを含めた公共施設全体の計画的な維持管理による施設の長寿命化、光熱水費などの管理運営コストの縮減など、施設の効率的な運営を進める必要があります。

市有施設のあり方の方針を定めた「市有施設の管理運営に係る基本方針」に従って、公共施設全体における効率的な運営を進めていくとともに、公益施設の管理運営方法も、「施設」から「機能」へと視点を移すことによって、市有施設の民営化、民間施設への機能代替等、できる限りの公民連携を推進し、将来負担の縮減に努めていく必要があります。

また、公共建築物や道路・橋りょう、上下水道の更新に当たっては、施設整備に必要な費用負担を世代間で公平なものとするために市債を活用しますが、将来世代の負担が大きくなりすぎないように、市債残高の適切な管理に努めていく必要があります。

将来の修繕・更新費の推計（公共建築物（施設）及び公共インフラ）



市有施設の管理運営に係る基本方針改訂版(平成28年1月) 7ページ

(注) 耐用年数の経過後に現在と同じ面積・延長等で更新すると仮定して推計した。なお、2015年度に上水道（管路）の更新費が突出している要因は、推計時点で耐用年数を経過している管路について、更新時期を推計初年度としたことによる。

（２）行財政改革の必要性

本市の財政は、少子高齢化、人口減少が急速に進む社会構造の変化で、市税をはじめとする歳入の大幅な伸びは期待できません。歳出においては、これまで行財政改革に取り組み、人件費や公債費の抑制を図ってきましたが、市民生活のセーフティネットとなる扶助費等の社会保障関係費の増加に加え、公共施設の更新、大規模事業の進捗等に伴い公債費が増加すると見込まれています。

また、一定の条件の下で行った財政推計では、平成３４年度には約１４．５億円の大幅な財源不足が生じ、さらに深刻な状況に陥ることが予想されます。

このため、この財源不足を解消するとともに、強固な財政基盤を確立し、行政サービスの安定的な確保を図るためには、これまで以上に厳しい姿勢で、歳出全般にわたる経費の削減を推し進めるとともに、市民ニーズ等を的確に把握し事業の選択と集中に力を入れる必要があります。

３ 行財政改革の基本方針

（１）「市民の力で未来を拓く希望のまち」を実現するための行財政改革

本市総合計画の基本構想では、将来都市像を「市民の力で未来を拓く希望のまち」と定め、市民の力・地域の力を核とした「新しい公共」により、小田原の豊かな地域資源を十分に生かしながら、持続可能なまちづくりを進めることとしています。

近年の急速な少子高齢化を伴う人口減少社会において、本市が都市間競争の中でさらに魅力を高めていくためには、生産年齢人口の確保、次世代を担う子どもや若者の育成に全力を注がなければなりません。そのためには、豊かな地域資源を生かしたブランド化や財政基盤の強化により、保育・子育て環境を充実させ、子育て世代を呼び込む施策に積極的かつ重点的に行政経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）を配分していくことが必要です。

（２）行財政改革の基本的な考え方

地方公共団体の責務である住民の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ります。

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、施策・事務事業を常に見直し、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す。

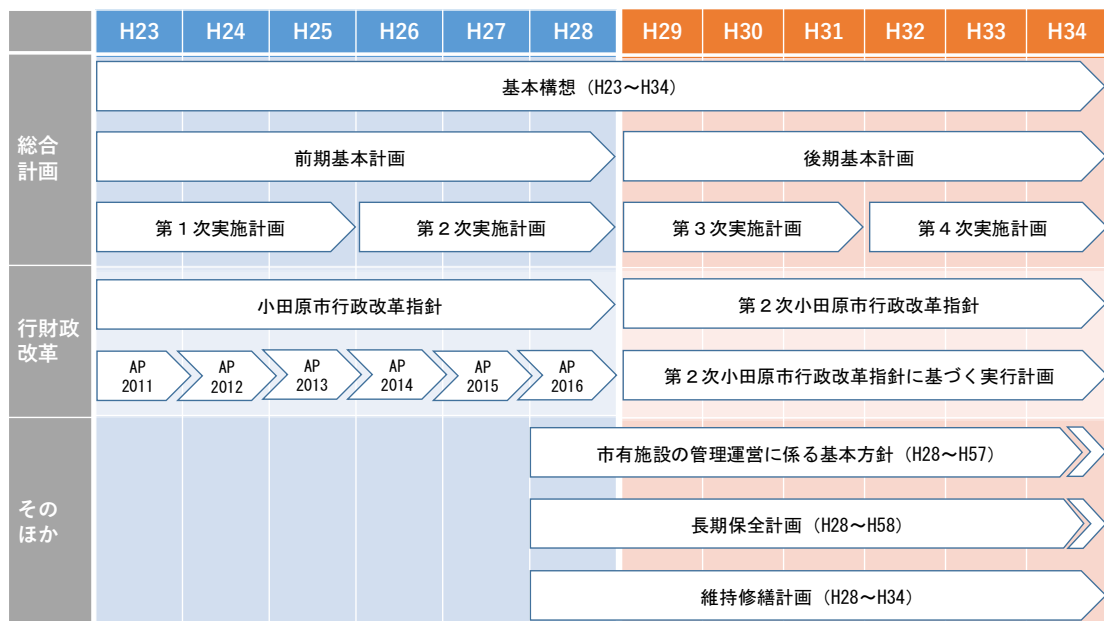
これからの行財政改革には、行政経営資源の削減のみを行うという視点にとどまらず、中長期の観点から市民の望むまちづくりを実現できる行財政運営が求められていることから、新たな行財政改革では、緊急的課題である財政健全化に向けた取組を着実に進めるとともに、行財政運営全般にわたる見直しに取り組み、これからのまちづくりの仕組みを整備していかなければなりません。

(3) 改革の方針

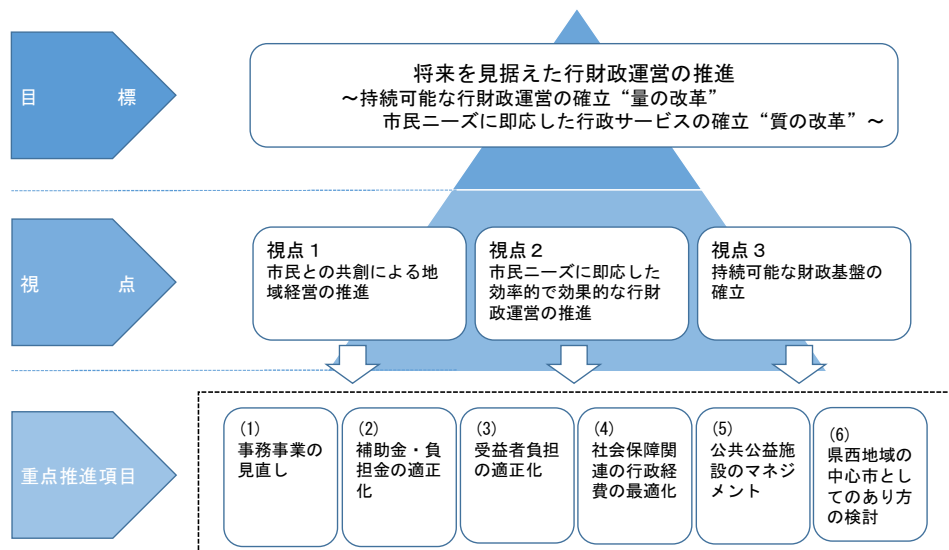
行財政改革の指針としては、市民ニーズ等を的確に把握しつつ、行政経営資源を適切に配分することにより、価値ある行政サービスを提供する仕組みを構築することで、減量型の改革と質の向上を両立させ、若者をはじめ多くの人が地域に根付く魅力あるまちづくりを進め、市民満足度の向上を目指す政策が必要です。

減量型の改革においては、最少の経費で最大の効果が挙がるよう、内部事務の合理化・簡素化により徹底的に無駄を省くとともに、職員数の適正化や事務事業の再編・整理を図るなど、行財政運営の効率化・スリム化の取組を進め、質の改革においては、市民満足度を高める質の高い行政サービスの提供を目指し、成果重視の仕組みづくり、職員の資質向上や民間活力の活用などの取組を進めていきます。

第5次小田原市総合計画「おだわらTRYプラン」と行財政改革に関する新たな計画との関係図



第2次小田原市行政改革指針の体系図



4 行財政改革の取組

行政改革指針における目標

将来を見据えた行財政運営の推進

～持続可能な行財政運営の確立“量の改革”

市民ニーズに即応した行政サービスの確立“質の改革”～

行財政改革を着実に実施するため、次の3つ視点を設定し取り組んでいきます。

視点1 市民との共創による地域経営の推進

限られた行政経営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生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す。さらに、市民と行政とが互いに信頼できる環境と相互のネットワークをつくり、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ます。また、今後増加が見込まれる高齢者世代の市民が、それぞれの地域で多くの仲間と共に実り豊かなシニアライフを送るとともに、これまで培ってきた知識、技術、経験等を生かし、積極的な地域参加を進めることで、さらなる「地域力」及び「市民力」の向上につながるよう取り組んでいきます。

(1) 民間活力の活用

これまで取り組んできた民間へのアウトソーシングや非常勤職員への人材登用だけでなく、PPP※1、PFI※2、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を活用することで、行政サービスの質の向上や行政コストの削減を図ります。

(2) 市民参画型社会の推進

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を整えます。

市民の理解を深め、合意形成を図っていくために、附属機関の委員等への市民の登用、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を推進するとともに、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んでいきます。

※1 PPP：(Public Private Partnership：公民連携) 行政主体による公共サービスを、誰が最も有効的で効率的なサービスの担い手になり得るのかという観点から、行政（公）と多様な構成主体（市民・自治会・各種団体・NPO・企業・大学など「民」）との連携により提供していく考え方。

※2 PFI：(Private Finance Initiative) 公共施設等の設計、建設（改修）、維持管理・運営等を包括的に委ね民間の資金、経営能力、技術的能力を活用し、行政等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図る考え方。

視点 2 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

厳しい行財政運営の中で、複雑・多様化し増加する行政課題を解決してくためには、これまで以上に市民ニーズを的確に把握するとともに、より効率的・効果的に対応していくことが必要です。そのためには、課題解決のための最適な組織体制を構築するほか、職員一人ひとりがその力を最大限発揮できるような環境を整えることが必要です。

(1) 市民の視点に立った行政サービスの提供

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ため、市民ニーズを見極め、限られた行政経営資源を最大限活用して質の高い行政サービスの提供を行います。

(2) 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ます。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つ職員を育成するため、職員研修の充実や、幹部職員のマネジメント能力の向上等に積極的に取り組んでいきます。また、組織の肥大化や縦割りによる弊害を極力抑制し、効率性を重視した組織機構の構築に努めます。

(3) 公正で透明性の高い行財政運営の推進

公正性・透明性の高い行財政運営を実現するためには、納税者である市民の目線で、事務事業の評価や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す。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に努めてきましたが、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の構築に努めます。

(4) 行政評価システムの再構築

本市においては、平成23年度から事務事業評価を導入していますが、市民満足度の向上や成果重視の視点を職員に意識付けていくためには、施策や事務事業の目的、効果、効率性等を客観的に評価する行政評価システムを再構築し、その評価を最大限活用して、施策や事業目標の見直しや改革・改善に反映させる必要があります。

総合計画後期基本計画において約600件の事務事業が掲載される予定であることを踏まえ、後期基本計画の計画期間である6年間でそれら全ての事務事業の見直しを行うことを目標に、年間100件以上の改革・改善に取り組みます。

視点 3 持続可能な財政基盤の確立

社会状況が重大な転換期を迎えている中で、本市が将来にわたって必要な行政サービスを提供していくためには、行政経営資源の配分について抜本的に見直し、市民が必要とする施策に資源を重点配分するとともに、将来世代の負担を考慮した行財政運営を行っていく必要があります。

(1) 歳入確保の取組

歳入の確保、負担の公平性の観点から、目標数値を設定して、市税収納率の向上及び滞納対策の強化に取り組みます。

そのほか、使用料や手数料についても、受益者負担と公平性の原則に基づいて、市民に適正な負担を求めていくとともに、地域の魅力を更に高め、ふるさと応援寄附金等の確保につなげるなど、あらゆる行政経営資源を活用し、新たな財源の確保に努めます。

(2) 歳出抑制の取組

徹底した事務事業の見直しにより歳出全般の効率化を図ることで、身の丈に合わせた行財政運営を進め、更に、義務的経費である人件費、扶助費及び公債費の圧縮に努め、将来の財政推計を踏まえて行財政運営の健全化に取り組んでいきます。

(3) 都市の魅力の向上の取組

本市には、首都圏からのアクセスの良さ、山、川、海などの魅力あふれる自然、歴史と文化の薫る街並み、多様な産業といった多くの地域資源があふれています。これらの豊かな地域資源を十分に生かし、定住人口の増加につながる施策を展開することが必要です。

「住んでみたいまち」に近づくためには、雇用の創出、子育て支援、社会基盤の充実などの各種施策を推進することと同時に、本市の魅力を広く発信する都市セールスがますます重要となることから、都市間競争の中で本市の地域ブランドを高め、市民がわがまちを自慢できるようなまちづくりに取り組んでいきます。

また、小田原市観光戦略ビジョンに基づく各種施策の展開等により、交流人口の増加及び地域の活性化に努めていきます。

(4) 持続可能な財政基盤の目標数値

持続可能な財政基盤を維持するため、平成34年度までの行財政改革により14.5億円の効果を達成することを目標に掲げます。

5 重点推進項目

行財政改革の重点推進項目として、次の6項目に重点的に取り組んでいきます。

（１）事務事業の見直し

これまでの行政評価等を活用し、個別の事務事業の効果や効率性について検証を行い、所期の目的が達成されたもの、行政が行う意義が薄れたもの、民間委託を行うことで行政サービスの向上が期待されるもの等を厳しく見極め、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進めます。

全ての事務事業を精査し「選択と集中」により、真に必要な事務事業に行政経営資源を投下する一方で、廃止すべき事務事業については、市民の合意の下できるだけ速やかに廃止します。

（２）補助金・負担金の適正化

公益上の必要性から、これまでに様々な補助金・負担金が創設されており、これらの財政支援は、市民等を一定の政策に誘導することや自主的かつ自立的な市民活動等の促進を図ることを目的としてきました。それゆえ、それぞれの補助金・交付金について、長期にわたり交付されているもの、交付先が特定の団体等に固定されているもの、対象経費が不明確になっているもの等については、定期的にゼロベースで見直しを行う必要があり、明確な基準を策定して適正化を図ります。

（３）受益者負担の適正化

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、効率的な行財政運営を確保するとともに、行政サービスの対価としての使用料・手数料について、受益者に適正な負担を求めていかなければなりません。それぞれの行政サービスを行政分野別及び性質別に区分し、受益者負担の原則（公平性）、算定方法の明確化（透明性）、減額・免除基準の統一等を考慮しながら、公的関与の必要性に主眼を置いて見直し基準を策定し、その適正化に努めます。

（４）社会保障関連の行政経費の最適化

社会保障関係の行政経費の最適化を図るため、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将来的な効果が期待される事業に重点的に投資するという視点で見直しを行います。

（５）公共公益施設のマネジメント

公共公益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作成した長期保全計画・維持修繕計画を踏まえ、人口減少、年齢構成の変化及び将来の財政推計を考慮し、施設の適正配置並びに施設の統合、廃止又は複合化による総量削減に取り組んでいきます。

公共公益施設の適正配置や統廃合を進める上で、公共公益施設全体を捉えた再配置計画という総論と、地域特性に応じた個別ケースの検討という各論とを適切に組み合わせて、市民の合意を得られるよう取り組みます。

（６）県西地域の中心市としてのあり方の検討

市民の生活圏の拡大や複雑・多様化する行政需要に対応するため、広域的な地域間の交流促進や共通する課題解決に向け、関係市町との連携強化は重要です。また、行財政運営の効率化による財政基盤の強化を図るためには、市町村合併や広域連携は有力な選択肢の一つであり、高い効果が期待されるところです。

現在、小田原市と南足柄市は合併や広域連携などに関する効果や課題について検討をしていますが、合併の有無にかかわらず、県西地域の核としての両市のあり方や直面する状況を広く市民と共有した上で、中核市への移行や連携中枢都市圏の形成を含め、本市の将来像についての議論を深めていきます。

6 行財政改革の推進体制

（１）計画期間と推進体制

総合計画の基本構想で描いた将来都市像「市民の力で未来を拓く希望のまち」の実現に向けた取組を加速させるため、「行財政改革の推進」を総合計画後期基本計画に位置付けるとともに、行政改革指針の計画期間を平成２９年度（２０１７年度）から平成３４年度（２０２２年度）までの６年間とします。

推進体制としては、小田原市行財政改善推進委員会を中心に行財政改革に係る重要事項や組織横断的な課題等の検討を行い、全庁的な改革に取り組んでいきます。

（２）市民に開かれた行財政改革の推進

行財政改革の取組を着実に推進するため、具体的な活動目標を設定した実行計画を策定し、そ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、定期的な議会への報告及び市民への公表を行い、効果のある行政改革を推進します。

（３）行財政改革の不断の見直し

絶え間ない行財政改革を推進するため、社会情勢の変化を踏まえながら、個々の取組の見直しや新たな効果が見込まれる取組の追加などを適宜行い、行財政改革の取組内容の充実を図ります。