

## 令和7年度第1回小田原市行政改革推進委員会 会議録

- 1 日 時 令和7年7月31日(木) 午後1時から午後3時まで
- 2 場 所 小田原市役所3階 議会全員協議会室
- 3 出席委員 6名  
牛山 久仁彦、福島 康仁、関野 次男、中村 雄一、深瀬 享、  
石塚 清香  
欠席委員 1名  
田中 泰
- 4 事務局 市長(諮問後退出)  
企画部長、企画部副部長、行政改革推進担当課長、企画政策課副課長、  
企画政策課職員 2名
- 5 傍聴者 1名

### (次 第)

- 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
- 6 諮問
- 7 議 事
  - (1) 小田原市行政改革推進委員会について
  - (2) 第3次小田原市行政改革実行計画の見直しに向けて
  - (3) 第3次小田原市行政改革実行計画実績報告(令和5年度～令和6年度)について
  - (4) その他
- 8 閉 会

## 1 開会

---

行政改革推進担当課長から会議進行における注意事項についての説明及び資料確認

## 2 委員委嘱

---

市長から各委員に委嘱状を交付

## 3 市長あいさつ

---

### 【加藤市長】

皆様、こんにちは。

本日は、大変お忙しい中、また連日の酷暑が続く中、また昨日は津波避難警報に翻弄された1日で、皆様方もそれぞれ交通事情等で御苦勞があったかと思いますが、御参集いただきましてありがとうございます。

今日は第1回小田原市行政改革推進委員会ということで、皆様方には快くお引き受けいただき、今、委員の委嘱をさせていただきました。よろしくお願い申し上げます。

私、2008年から3期12年間市長の仕事をさせていただき、4年間のブランクがございましたが、昨年5月からまた復歸をし、今4期目の市長の任に当たらせていただいています。

この間、社会情勢の変転、コロナ禍を経て、社会の状況は私が以前市長をやっていた時よりもいろいろな意味で難しくなってきていますし、その課題の困難度は増してきていると感じています。地域社会においては、人口の減少、少子高齢化、社会インフラの老朽化、一方で財政状況の悪化ということもあり、行政経営によってこの地域の課題を解決していくということにおいては、以前にもないような様々な苦勞があるということを経験し、実感しているところでございます。

そうした中で、本市においては、従前より大変恵まれた地域資源を持っていますので、これを活かしきって地域の運営をしていくということが、他の自治体に比べれば十分できる状況にあると思いますが、それには財政余力、人的余力を生み出しながら改革を進めていくことが不可欠であり、今日はそういった意味で皆様方をお願いをするところでございます。

昨年度策定いたしました第7次小田原市総合計画の基本構想には、将来都市像として「誰もが笑顔で暮らせる、愛すべきふるさと小田原」というものを掲げております。これは、以前は「持続可能な地域社会の創造」という言葉を使っていましたが、もう少し分かりやすく、そして膨らみのあるテーマということでこういう表現を用いています。

その中には、「いのちを大切に作る小田原」、「自然環境の恵みがあふれる小田原」、「未来を拓く人が育ち、地域の絆が結ばれる小田原」、「地域経済が好循環し、多彩な資源が花開く小田原」、そして「安心して暮らすことができる小田原」、の5つを掲げています。

これは、他の自治体よりも小田原は十分にできる素養があると私は自負していますが、先ほど申し上げたように、人的、財政的な余力も含めて生み出していけないと実現することができず、行財政改革をこれまで以上に踏み込んでやっていく必要があるという観点に立って、今回皆様方をお願いをするものでございます。

将来都市像の実現に向け、様々な取組を進めていくためには、今申し上げた5つの小田原

の目標を支えていくための行政の力を最大限高めきる、最大限発揮しきることが不可欠であり、そういう観点から、第3次小田市行政改革実行計画の見直しについて、皆様方に幅広く、また、御専門の知見から御意見を賜りたいと思っています。

いずれにいたしましても、皆様方、それぞれのお立場で専門的な知見、御経験をお持ちの方ばかりでございますので、ぜひ忌憚のない御意見をいただき、本市が発揮しうる地域の力、そして、その先に持続可能な地域社会の未来が開けていきますように、皆様方のお力をいただいて、計画を策定してまいりたいと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### 4 委員自己紹介

---

各委員から自己紹介

#### 5 委員長、副委員長選出

---

【進行：行政改革推進担当課長】

次第5「委員長、副委員長の選出」に移ります。本委員会規則の第4条第1項において、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ことされています。

委員長、副委員長の選出について、御意見等ございますか。

【深瀬委員】

立候補がないようでしたら、事務局案があればお願いしたいと思います。

【進行：行政改革推進担当課長】

ただ今、深瀬委員から事務局案の提示について御発言がございましたが、御異議ございませんでしょうか。御異議もないようですので、事務局から提案願います。

【行政経営係長】

それでは、事務局案をお示しさせていただきます。

まず、委員長でございますが、牛山委員が適任と思われます。牛山委員は、行政学・地方自治論を御専門に、自治体職員への研修講師なども務められ、また、前回の本委員会委員長も務めていただいています。

また、副委員長には、福島委員が適任と思われます。福島委員は、都市政策、地方自治論を御専門に、多くの自治体の総合計画審議会や行政評価委員会等に携わられています。

【進行：行政改革推進担当課長】

ただ今、事務局から委員長に牛山委員を、副委員長に福島委員をとの提案がありましたが、御異議ございませんでしょうか。御承認いただけるようでしたら、拍手をお願いいたします。

<委員一同 拍手>

【進行：行政改革推進担当課長】

御承認をいただきましたので、委員長を牛山委員、副委員長を福島委員にお願いしたいと思います。牛山委員、福島委員よろしいでしょうか。

それでは、委員長から、ごあいさついただきたいと存じます。牛山委員長、よろしくお願いいたします。

【牛山委員長】

改めまして、牛山でございます。委員長に推薦いただきましてありがとうございます。

先ほどお話がございましたように、研究者の立場で関わらせていただくわけですが、委員の皆様が活発な御議論ができますように、取りまとめさせていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

私、先ほどご紹介いただいたように行政学を研究しているわけですが、ご当地小田原との関係で言いますと、加藤市長と南足柄市との大変困難な合併協議会をやらせていただいたり、その後、この行政改革推進委員会の審議等もさせていただいてきたところでございます。

市長がおっしゃられたように、県西の拠点として非常に高いポテンシャルを持った地域であると同時に、一方で、県西地域の様々な課題も担い、中心都市として役割を果たされると思いますので、そういった中で持続可能な、そしてこれからの活発な行政活動が担えるように、皆様と御議論させていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

## 6 諮問

---

【進行：行政改革推進担当課長】

続いて、次第6「諮問」でございます。

これより、市長から委員長に諮問書をお渡しします。

【加藤市長】

それでは諮問させていただきます。

第3次小田原市行政改革実行計画の見直しについて

市の基本構想に掲げた将来都市像の実現に向け、将来にわたって持続可能な行政運営を推進するため、次の事項について諮問いたします。

諮問事項

(1) 将来にわたって持続可能な行政運営を推進するための目標及び取組について

(2) 第3次小田原市行政改革実行計画の見直しについて

諮問理由

本市の基本構想に掲げた将来都市像を実現するため、将来にわたる持続可能な行政運営体制を構築し、人的・財政的な資源の余力を生み出す必要があります。ついては、さらなる行政改革を推進するため、新たな計画策定を含め、第3次小田原市行政改革実行計画の見直しについて、貴委員会の意見を求めます。

【進行：行政改革推進担当課長】

ただいまの諮問書につきましては、写しが配布資料にございますので、後ほど御確認ください。

誠に恐縮ですが、市長につきましては別の公務がございますので、ここで退席させていただきます。

ここで、議事に入る前に、市側の出席者を紹介させていただきます。

（市側出席者、自己紹介）

## 7 議事 (1) 小田原市行政改革推進委員会について

---

【進行：行政改革推進担当課長】

それでは、これより議事に入ります。

本委員会規則第5条1項の規定により、委員長が議長となる旨、定められておりますので、牛山委員長、よろしくお願いします。

【牛山委員長】

それではよろしくお願いいたします。

議事に入る前に、本委員会は小田原市審議会等の会議の公開に関する要綱第2条の規定に基づき、公開することとされています。

これより、傍聴者がいる場合には、入室を許可いたしますが、傍聴希望者はいますか。

【事務局】

本日の行政改革推進委員会の開催にあたり、1名の傍聴希望者がございます。

審議中の注意事項を説明の上、ただ今から入場いたしますので、しばらくお待ちください。

【牛山委員長】

それでは、次第に沿って進めさせていただきます。はじめに、議題（1）「小田原市行政改革推進委員会について」ということで、事務局より説明をお願いいたします。

【事務局】 資料1、参考資料1に基づき説明

【牛山委員長】

事務局から御説明いただきました。ありがとうございます。ただいまの御説明について、何か御質問、御意見等ございますでしょうか。

<委員一同 意見なし>

よろしいですか。委員会の説明ということですので、承っておきたいと思います。

## 7 議事 (2)第3次小田原市行政改革実行計画の見直しに向けて

---

【牛山委員長】

続きまして、議題（２）「第3次小田原市行政改革実行計画の見直しに向けて」を議題といたします。事務局から説明をお願いします。

【事務局】 資料2、参考資料2～4に基づき説明

【牛山委員長】

御説明ありがとうございました。それでは、この後、皆様から御意見を伺っていきますが、まず、何か御質問があれば伺っておきたいと思いますが、いかがでしょうか。

私から伺ってよろしいでしょうか。こちらの第7次小田原市総合計画のスケジュールについて、令和7年度から基本構想がスタートしているということですね。それで、総合計画の第1期実行計画と行政改革の計画の計画期間を合わせるということで、来年度から始まるということです。総合計画のスケジュールに書いてある令和7年度実行計画というのは、どういう位置付けですか。第1期の前にということですか。

【行政経営係長】

策定の初年度になりますので、今年度も動いているものなのですが、単年度の計画として作っており、令和6年度までの、前総合計画の第1期実行計画を引き継ぐような形で、単年度だけ今計画を策定しています。

【牛山委員長】

そうすると、基本的には前の構想に基づいて、引き続き1年やって、新しいものは翌年からで、この行革の計画もそれに合わせてということでしょうか。

【行政経営係長】

今年度は作る準備というか、作る期間ということでいただいています。

初年度だけ少し欠けてしまうという形ですが、基本は4年、4年の8年で行きたいというところです。

【牛山委員長】

逆に言うと、行政改革の計画も従来のものが今年走っているというイメージでよろしいですか。

【行政経営係長】

そのとおりです。

【牛山委員長】

ありがとうございます。他には御質問大丈夫ですか。

そうしましたら、今日は最初ですし、この資料を見ていただいて、委員の皆様からお1人ずつ御意見を伺っていきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは、名簿順に、副委員長は後で、まず、関野委員いかがでしょうか。

【関野委員】

初歩的な質問ですが、先ほど説明のあった小田原市総合計画と小田原市行政改革実施計画の位置付けを説明していただけたらと思います。私、両方の委員で、明日も総合計画審議会に出席します。同じようなことを2つやっているのではないかという感じがしますので、その辺りの区付けを分かりやすく説明していただけたら助かります。

【行政経営係長】

小田原市総合計画につきましては、市政全般の総合計画になっています。今回、諮問させていただいた行政改革の計画については、総合計画の中でも行政改革に係る個別の計画になっています。

重なる内容はもちろんあるのですが、対象の範囲が違い、大きい総合計画の中の行政改革の部分の個別の詳細を示したものが、行政改革の実行計画になります。

【関野委員】

総合計画は全体的なもので、その中に入っている行政改革の部分ということですか。

【行政経営係長】

そのとおりです。

【牛山委員長】

ちなみに、総合計画審議会は計画策定後も小田原市は常設であるということですか。

【行政経営係長】

そうですね、評価等、毎年度取組の進捗状況を確認しています。

【牛山委員長】

ずっとその審議会が継続しているということですね。ありがとうございました。よろしいですか。それでは、続きまして、中村委員お願いします。

【中村委員】

資料2の5、見直しが必要な主な項目の(4)、(5) 目標値とレベル合わせというところが重要だと感じました。目標値に関しては、今、既に数値を入れていただいているところがありますが、客観的に見て現行との差分が気になりました。現行の効果率は効果ベースでは見えていますが、その差分がどの程度あるのかを、今後見られるところがあれば知りたいと思いました。

(5) のレベル合わせ、量と質の改革の整理については、量と質はある意味、相関関係があると思っており、これを1つで分けるのは、御指摘のとおり難しいと思いましたので、やはり先程申し上げた重点項目を含めた項目の整理、体系化は必要不可欠だと考えました。

だから、今後、施策を並べていくとか整理をしていく中で、どういうルールでやるのかということは、皆さんと議論しながらまとめていく必要があると思いますので、こちらも意見出しをできたらと思いました。

【牛山委員長】

ありがとうございます。事務局、最後にまとめてコメントがあればいただくということでよろしいですか。それでは、続きまして、深瀬委員お願いいたします。

【深瀬委員】

私の方からは1点。資料の3ページの施策体系のところ、視点1「効率的・効果的な行財政運営」の(2)生産性の向上とあります。民間では生産性の向上というのはよく使われる言葉ですが、行政としては生産性の向上というのは、どういった視点を持って、どういったところを向上させていくのか、少し民間と違うと思いますので、この辺りの所見がありましたら教えていただければと思います。

【行政改革推進担当課長】

民間と本質的に違うかどうかは分からないのですが、役所は目標第一主義のようなところがあります。例えば、福祉であれば、福祉が向上すればどれだけ投資してもよいというような法体系だったり、考え方だったりという潮流がずっとあった中で、パフォーマンスを上げていくという観点が醸成されにくかった。そのジャンルを専属的に担っている部分があり、良い結果が出るのであれば、そこに人も財も投じてよいというところがありました。

そういうことが長い間染み付いてしまっている中で、パフォーマンスを上げていく、コストの削減や同じコストでもより高い効果が出せないかという視点と、仕事の仕方を変えていくとか、あるいは根底にある考え方を変えていくというところが弱かったと自分の反省も含めて感じます。

法律を遵守するために懸命に努力するということがありましたが、パフォーマンスを高めていく仕事の仕方に自然になるようにビルトインしていかなければいけないと考えています。そういう視点を持った仕事の仕方が当たり前になるようにしていかなければいけない。そこを全庁的な動きとしていけるような計画にできるとよいと考えています。

【深瀬委員】

分かりました。ありがとうございます。

【牛山委員長】

よろしいですか。ありがとうございます。それでは、石塚委員よろしくお願いします。

【石塚委員】

今、話があった、パフォーマンスを高める取組がしにくかったという行政の構造的問題のようなどころについては、私も 30 年の公務員人生で重々感じてはいるところで、そこをどのように支援をしたらよいのだろうということを、私の今の仕事におけるメインミッションとして掲げているところではあります。やはり、国から来る仕事等は、目の前の作業に追われてしまい、なかなか変えづらいという話がある中で、そこをどのようにしっかりやっていくのかということは重要な話だと思っています。

そういう意味で行政経営資源を適切に配分という話は大変重要で、自分たちの組織としてのレジリエンスを高めていかないと街のレジリエンスも高められないと思うので、そのためには、指標には参加者数や相談数等ではなく、ここの部分を良くしていくのだという、本質的な指標を捉えながら進める必要があります。職員の増員も見込まれない中、どこまでしっかりと見据えていくのかということは、こういう話をするたびに気になることです。

この間まで、総務省の「持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会」に参加をしていたのですが、持続可能性のある自治体や行政はどのようなものなのか、国の方も危機感を持って捉えられています。そういう意味で、私はメインミッションに人材育成を置いており、最近、全体資本経営の話がいろいろなところで出ているので、そこをしっかりとやっていくという視点を持っていただけるとありがたいと思います。

公共施設のあり方やアセットマネジメントの話等、本当にいろいろやらなくてはいけないことがたくさんある中で、この計画の中で何を位置付け、何を優先順位高くやっていくのかということは、しっかり議論をしないとイケないのだろうと感じています。

【牛山委員長】

ありがとうございます。福島委員いかがでしょうか。

【福島副委員長】

今、お話を聞いて、生産性やパフォーマンスというキーワードが出てきましたが、第 3 次行政改革実行計画の概要というところで、この行革を単に量の改革だけではなくて質の改革も重要だと添えられています。行政改革は量の改革が先行しそうなところですが、それをしっかりと質の改革をうたっているところは非常に共感できます。

ただ、質の改革、質の向上について、市民ニーズを的確に捉えらうたっており、市民の目線から見て質の向上は重要だということだと思いますが、この第 7 次総合計画の成果指標を拝見すると、市民アンケートや市民レベルで質が変わったというところを指標にしたもの

が入っていないように感じたのですが、今後また考えていくということなののでしょうか。

【行政改革推進担当課長】

指標の御質問がございましたが、今新たな実行計画を作っている途中なので、今の市側のぼんやりとした考え方のような形で捉えていただければよいと思います。政策、施策、事業という三層構造であった時に、指標の設定は以前から課題であり、どのような指標を設定すれば目標達成への意欲を高められるか、また結果を見た時に、市民、議会、職員が適切に評価できるかという点で、カチッとハマる指標の設定はできていませんでした。今策定中の第1期実行計画では、施策に関しては目指すべき成果を示す成果指標を設定し、事業に関しては具体的な実行内容を示す活動指標を設定して組み込む方針で策定を進めています。

事業を活動指標で設定をすることは斬新な取組です。かつては成果指標で「何がどのように改善されたか」を示す方が見映えがよいとされ、全てを成果指標で設定していました。しかし、事業単位で活動指標を設定することにより、初めてそこでパフォーマンスを測ることができる、かけた費用がどのような成果に結びついたのかを評価できるようになる。パフォーマンスは良くても成果が上がらない場合には、取組と目標の関連性に疑問を持つことが可能であるだろうという考えを持ち、指標の設定を今総合計画審議会に諮りながら進めているところです。指標の設定や評価は長期間にわたる検討になると思うのですが、そういった形で見直しをしながら、パフォーマンスやその上位目標である政策目標に対する取組の影響を適切に評価できるような形に作り上げていきたいと考えています。

【福島副委員長】

先ほど意識改革というか、組織文化を変えていくというようなお話があったかと思いますが、まさに今その最中ということで理解できました。ありがとうございました。

【牛山委員長】

ありがとうございます。私の方からもいくつかありますが、1つは、前回も私はこの委員会に関わらせていただいたので、それと今回がどのように変わっていくのか。元々の総合計画の変更ということで、その点を明らかにしながら、具体的に体系や施策を変えるということが書かれていますけれども、どのように変わっていくのかということを総合計画との関係で考えていけたらと思っています。

もう1つは、この委員会の役割が分かりませんが、公務労働の現場の雰囲気が変わってきており、小田原市の状況は具体的に分かりませんが、東京都や神奈川県でもいわゆる公務員人気がとても下がっています。こう言ったら失礼ですが、非常になりやすい職業になってきていると思います。多分、職員課等では人材確保にご苦労されていると思いますが、東京23区でも辞退者が3、4割で合格しても来てくれないとか、あるいは入ってもすぐ辞めてしまう職員がいると聞いています。公務員制度自体に内在する、例えば、よく言われる遅い昇進システムや上意下達と言うか、若い世代がやりたいと考えてもなかなかできないとか、先ほど、総務省の話も出ましたが、国もそういうことを言いながら、統制ばかり強めて、仕事ばかり

下ろしてくるので、真面目にやる気があるのかなと私は個人的には思っています。やはりもっと若い職員の方や市町村の職員の方のやる気が出るような、この委員会の役割を超えるかもしれませんが、組織風土を変えることが必要かと考えます。若者へのアンケートでは、職業を選ぶ時に自分の裁量があるとか、意見が言えるということが職業選びに大事だと考える人が7、8割いるということなので、そういう意味でも、この行政改革の中に入れられるかは分かりませんが、先ほどから意見の出ている組織のパフォーマンスを上げるといったところで言うと、選んでもらえる職場にならないと、これから先大変ではないかというところはあると思います。

民間に学ぶというところがとても大事である一方で、やはり公務である、公共の仕事であるという難しさもあるし、公共サービス基本法という法律もありますので、どのようにバランスを取っていくのかということも考えていかなければいけないのかということも、お話を伺いながら考えたところであります。

今、一通り委員から御意見をいただいたところですが、先ほどの御質問に答えていただいたところ以外でコメント等あれば、事務局からいただきたいと思います。いかがですか。

#### 【行政改革推進担当課長】

貴重な御意見をいただき、ありがとうございました。

個々の質問にお答えしたもの以外でということですが、行政改革は思い返すと、バブルが崩壊し、税収も落ちてきてどうしようかという中で出てきたワードだと思っています。始まった当時は、コストカット的なムーブメントで動き始めて、やはりどの自治体も厳しかったですし、小田原市も例に漏れず、コストカットを何とかしなければいけないということで進めてきたのがスタートだったと思います。

それを何十年もやり続けて、やり切ったと言うつもりはないですが、対応としては、もう「乾いた雑巾」を絞るような状態になっていると思います。今まで進めてきた行政改革の取組は今後も当然続けていきますが、今、そういう「乾いた雑巾」を絞らなければいけないような中で、その雑巾をもう少し小さくできないかとか、雑巾ではなくても拭けるのではないかとか、そういう知恵みたいなところからメスを入れていくとか、変なスパイラルを変えていくような形にしていかないとだめなのだろうと思います。

今日それをやれば明日から良くなるという即効性のあるものばかりではない中なので、先ほど事務局から説明しましたが、令和8年度からの新たな7年間の計画で、中期的なスパンで取組を進めることで、パフォーマンス、あるいは委員長からもお話しがあった組織風土にアサインできるような計画になればよいとは考えています。

もちろん、我々もそういったところを言及しながら事務局案として御提示していきたいと思いますが、皆様の貴重な御経験から来る御意見等をいただきながら、そういった形の計画に仕立て上げていきたいと考えていますので、これからの御審議、またよろしく願いしたいと思います。

【牛山委員長】

ありがとうございます。ただ今、事務局からコメントいただきましたし、また他の委員の方から御意見等もありましたので、それらを踏まえて、委員の皆様からさらに御発言いただければと思うのですが、いかがでしょうか。

【深瀬委員】

先ほど指標を今準備されているという話がありましたが、目標値の指標の設定は民間でも苦労しています。行政改革の場合ですと、なかなか定量化できない項目もあろうかと思いますが、何か工夫をされて、数値化するような算段を立てられているのでしょうか。

【行政改革推進担当課長】

現時点で答えが難しいのですが、今、総合計画と同時で改定をしている関係で、例えば、事業の実施に必要な経費と得られる収入の間に不足が生じる場合、この不足分の解消が大きなミッションになるのですが、それが出しづらいというところがあります。

事業のパフォーマンスを上げていくという考え方で指標を設定していこうとなれば、業界用語だとサバイバル・クエスチョンというのですが、今まで危機的状況をどうやって乗り越えられたのか、例えば、過去「10 の効果」を得るために投資した最少額を基準に、同じ目標値を設定するという設定の仕方もあります。

もう1つは、もう少しマクロな視点で、小田原市の行政改革が進んでいることを想像し、今と何が違うだろうと考えて、例えば、危機的状況に備えるために積み立てている財政調整基金の適正な額の基準があるのであれば、それを指標にするとか、あるいは、市民満足度や職員の満足度の向上を、行政改革を実施した後の未来の変化として想定して、それらを指標として設定するということもあり得ると思っています。

今までお金や職員の余力を生み出すことを目的にしてきて、それは基本ラインとしてはあるけれども、そうではない角度から行政改革をやり切った後の小田原市の変化を示すことができるような指標があれば、それを設定していくのもよいかと考えています。

今、妙案がこれだという答えができなくて心苦しいのですが、そのようなことも持ちながら進めていきたいと考えています。

【深瀬委員】

時間的な余力なのか、財政的な余力を生み出していくのか、どこに重きを置く形で指標を設定されるのかというところが気になりましたので、質問させていただきました。ありがとうございます。

【牛山委員長】

非常に重要なポイントを御質問いただいたと思って、話を伺っていました。

やはり、行政改革の計画には削減の目標が出てくるので、少し前向きに、このように達成できたということも出していきたいと考えています。ただ、そうすると達成できたというこ

とで総合計画の指標と重複するので、項目ごとによく検討する必要があります。

職員の満足度については、行政学でも担う人の満足度は大事だと言われています。それとサービスを受ける側の満足度が一致しないとうまくいきません。設定が難しいということですが、今後、深瀬委員からいただいた御質問を踏まえて、総合計画の指標なども見せていただきながら、いろいろと具体的に検討していければと思います。

#### 【中村委員】

先ほど、施策が与える影響についての話がありましたが、私もそこは賛成です。この令和5年、令和6年の効果指標を見ると、課題起点が施策のための施策になっているケースが見られます。裏の課題起点や、数字だけではない定性的な思いや効果等は資料上は見えないので、全て公開してほしいというわけではないのですが、検討する中でのマインドとして留意していただいた方がよいかと思います。

また、先ほどデジタル化の施策の話の時に、ツールとしての施策という話があったのですが、個人的にはそこは感覚が違います。やはり、どういう課題があるからこのツールだという話だと思います。ツールを入れるから効果がどうだということは、本質を捉えていないように聞こえました。課題起点、住民や職員へのメリット、どういう課題が解決できるのか、あるべき姿になるかというところから施策や指標は考えるべきだと思っており、住民目線からすると、こういうことをやってくれてよかったよねというような思いになると思うので、そこは留意をいただけたらなと思いました。改めて意見になります。

#### 【牛山委員長】

ありがとうございます。そこはたぶん、行政側も国からデジタル、デジタルと言われるので書かざるを得ない、書いておかないと補助金をもらえないというところあって難しいところだと思いますが、事務局いかがですか。なかなか言いづらいかもしれませんが。

#### 【行政改革推進担当課長】

今、中村委員御指摘のとおりです。何のためにという、達成した時に思い描くビジョンやミッションなどを、常にぶれずに持っていなければいけないと思っています。小田原市の職員がそれを持っていないというつもりはなく、皆持っています。持ってはいるのですが、それを邪魔する何かがあり、そもそも法律で義務化されてしまっているなど、自治体や首長に裁量がある中でもありそうでなかったり、一見自由に見えるけれども見えない糸で縛られてしまっているようなところなどもあり、なかなかベストアンサーにたどり着けなかったり、最短距離で行けるはずなのにわざと遠回りをしたりというところが、多分あるのだと思います。

そこをできる中でしっかりやっていかれるような形にできると良いと思っています。当然お金も人も余っていないので、その中で、リソースを最大限に活かした取組をしなければいけない。それを行政改革という旗の下で少しでも多く捻出していきたいというところがスタートです。

今回のこの新しい計画を作れば終わりというわけではなく、永遠にこれからも小田原市はやり続けるのだらうとは思いますが、その一歩になるような計画にできればいいなと思っていますので、皆さんの御意見をいただきながら良い計画を作っていきたいと思っています。よろしくお願いします。

#### 【中村委員】

皆さんの意見や市民アンケートなどいろいろな手段があると思うのですが、どうやって効率的に改善のサイクルを回していったらいいのか。これは、今後小田原市が存続する限りは、ずっとそれを回していかなければいけないと思っているので、皆で議論し良い案を出していければと思います。

#### 【牛山委員長】

ありがとうございます。事務局には言いづらいことを質問いたしましてすみません。

でも、我々委員会としては、中村委員がおっしゃったように、デジタルが目標ではなく、目標のためにデジタル化をするのだという考え方でよいかと思いますので、そういった意見も取りまとめていければと思います。他にはいかがでしょうか。

#### 【石塚委員】

先ほどお話しにあった「乾いた雑巾」は私も肌感覚として思うところです。

今まで行政の中では定量的に捉えられるところしか成果として捉えられていませんでした。例えば、費用や事業の参加人数、相談件数の増加数等しか指標として捉えられておらず、デジタル技術の活用や公民連携の推進は定性に近い話の中で進んできたので、そこを捉えることが難しかったということがあったと思います。

他のいろいろな事業の一つとしてデジタル化をしなければいけないという話ではなく、デジタル化した基盤があり、その上に行政の活動が乗ることで、そこで初めてエンジンが回っていくというところがあるので、大きな多くのリストの1つにデジタル技術や公民連携を捉えるというよりは、これから先、行政の活動のベースとしてこれらが必要だという考え方をしないと難しいと思っています。

定量で測れないというのが故の「乾いた雑巾」という話になっていくのだと思うので、その「乾いた雑巾」の部分のパフォーマンスの測り方を考えた時に、それこそデータ経営の話をするところなのではないかと私は思っています。データをうまく使うという話、EBPMと言われているものですが、それをやるからには、きちんとデータを捉えていかなければいけない。そもそもデータが取れなければエビデンスも何もありません。行政はPBEMになってしまっており、ポリシーを作りたいから、ポリシーベースでエビデンスを作ってしまうという話があるのですが、それは逆です。データの捉え方の話は、デジタルがベースにないとなかなか進んでいきません。今までやってきた捉え方、考え方をパラダイムシフトしていかなないと進んでいけないと思います。

いろいろなデータを職員全部で見て、パフォーマンスを測りながらやっていき、自分たち

の業務がどれほどのパフォーマンスにつながっているのかを、日々感じながら進めていければ、職員のやる気、モチベーションがそこで初めて喚起されると思います。

ロジックのつながりをもう少し整理していった方がよいかなと思います。そこにミッシングピースがあり、それはデータなのか分かりませんが、例えば、きちんと取れていないアセットの話で言えば、人間がどの時間帯に入っているのか、どのように使われているのかなど、取り切れていないデータがある中で、それをしっかり捉えていって、この会議室はよく使われているからここは残さなければいけないけれども、ここは使われていないから他のところに転用してもよいかなど、多分、アセットマネジメントというのはそういうレベルでやっていくことになると思います。

そういう意味で技術をどう使うかという観点はお持ちになった方がよいかなと思います。いろいろな自治体にお話ししていますけれども、一番難しい。でも、これができればとてもパフォーマンスが上がるのではないかなと思うので、ぜひ小田原市には頑張っていただきたい。

【牛山委員長】

ありがとうございます。他にはいかがでしょうか。

【関野委員】

資料を見させていただいて、未来につながる行政改革、これは大変結構だと思います。ただ、市民に行政改革推進がいかに進められたかという結果が、市の広報に出ていません。

だから、今年度が終わった段階で市民に行政改革実行計画をこのようにやったのだという結果が分かるように示していただけたら、市民としてもいろいろな形が見えてくるのではないかなと思います。私の希望です。

【牛山委員長】

ありがとうございます。他にはいかがでしょうか。よろしいですか。

何を加えていくのかということも新しい軸として、1つは、広域連携のことは以前のこの計画では触れていませんでしたか。今回、広域連携という言葉が入っていたり、加藤市長は前から広域連携のことは強く主張されていたりするので、その辺は入ってくるのかということもありますけれども、また今後、柱等について、皆様と御意見を交換できればと思っています。

それでは、事務局案のように第3次小田原市行政改革実行計画の見直しに向けて、現行の計画の計画期間を前倒しにして、新たに第4次小田原市行政改革実行計画を策定する方向で、今いただいた皆様からの御意見を踏まえて、まとめていくということで進めてよろしいでしょうか。

<委員一同 異議なし>

ありがとうございます。それでは、そういった方向でこれから進めていくということを確認させていただきたいと思います。

## **7 議事 (3)第3次小田原市行政改革実行計画実績報告（令和5年度～令和6年度）**

---

### **【牛山委員長】**

続きまして、議題（3）「第3次小田原市行政改革実行計画実績報告（令和5年度～令和6年度）」を議題といたします。事務局から説明をお願いします。

### **【行政経営係長】**

資料3に基づき説明

### **【牛山委員長】**

ただいま事務局から説明をいただきましたが、これについて皆様から御質問や御意見等いただければと思いますが、いかがでしょうか。

### **【深瀬委員】**

業務の効率化のところで、電子決裁システムの導入による文書管理が一番額的に大きくなっていますが、このシステム化は全庁一斉に導入されたものなのか、それとも段階的に入れて、まだ余力があるような導入方法であったのか、伺いたいと思います。

### **【行政経営係長】**

文書管理・電子決裁システムについては、全庁で一斉に導入したことになります。

### **【深瀬委員】**

分かりました。全庁で効果が出たということですね。ありがとうございます。

### **【福島副委員長】**

今御説明いただいて、それぞれ効果が出ているということが分かったのですが、先ほど、牛山委員長から人的資源の課題が行政改革の1つとしてあるのではないかという趣旨の発言をいただきました。例えば、デジタル化して職員の残業が減って働きやすい職場になったとか、職場の雰囲気が変わったとか、そういう人的資源管理的な視点があまり聞かれませんでした。公民連携もそうだと思うのですが、これも民間に委ねることによって、公の仕事が若干減って働きやすい職場になったとか、やはり今、人材の確保の競争が激しくなり、官民の間で人の取り合いになっていて、良い人材を取られてしまうというようなこともあろうかと思しますので、職員にスポットを当てた改革という視点も非常に重要だと思います。その辺の効果を、もし分析をされていれば説明いただきたい。もしなければ、今後1つの課題になってくるのではないかと思いますので、何かコメントがあればお願いします。

【行政改革推進担当課長】

的確な答えにならないと思うのですが、ここで言う人件費は人工として換算している金額です。例えば何時間節約できたといった時に、職員1人1時間あたりの人件費を換算して削減量を出した推計の人工です。ただ、それで浮いたであろう職員の時間は、別の業務に使われている。職員全体の時間外勤務の時間の変遷が、この行政改革と有意な関連性があるとまでは言い切れるかどうか分かりません。

別のセクションで捉えている職員全体の時間外勤務の変遷はあります。少しずつ減ってきてはいるので、もしかしたら行政改革が影響しているかもしれないし、働き方改革という別の旗の下に進めてきているところもあるし、そこは両方関連がありながら、似て非なる目標の中で進めてきているところはあると思います。実績報告でいう人件費については、先ほど申し上げたとおり、人工として計算をしている。

今、副委員長御指摘のような形での新しい計画立てであったり、そういう評価ができればなおよろしいと思うのですが、今、それができそうなイメージが湧かないので、御意見として伺えればとは思っています。

【牛山委員長】

ありがとうございます。これは令和6年度までの数字で、令和7年度もこの計画で動いているということですね。

その進捗は、もちろん年度終わりにならないと分からないと思うのですが、経過報告ぐらいは後で出てくるのですか。

【行政経営係長】

来年度、また年度が終わりましたら、今年度の実績も出てきますので、これに追加するような形で御報告はしていくかと思います。

【牛山委員長】

分かりました。他にはいかがでしょうか。

【石塚委員】

分かれば教えていただきたいのですが、歳出効果額について話があったのですが、今、小田原市は、将来的な不足額等を出した財政推計はあるのでしょうか。

【行政改革推進担当課長】

公表しているものはないのですが、先ほども御説明しましたが、今新しい総合計画の第1期実行計画を策定中です。当然、そこに事業を位置付けていくので、財源的な裏付けを確認した上で進めます。歳出が決まると決まる歳入もあります。市税等決まった計算をして入ってくるお金と、国庫補助金のように歳出に連動して入ってくるお金、それらを諸々計算しなければいけない。取組をフィックスした時点で、初めて財政推計ができるというような形があ

るので、そこは今合わせて進めているところです。

【石塚委員】

やはり、義務的経費がだんだん増えていく中で、戦略的に使えるお金がどんどん減っていくということは小田原市に限らず、どこの自治体でもあると思います。そこを除いたところで、5億円という数字がよいのか悪いのか、評価がしづらいと感じていたところです。

これぐらいでは焼石に水で全然足りないというのか、それぐらいあればこの部分は回していけるという話なのか、判断しづらいと思いましたのでお伝えしておきます。

【牛山委員長】

他にはいかがでしょうか。それでは、今の実績報告につきまして以上としたいと思います。ありがとうございました。

## 7 議事 (4)その他

---

【牛山委員長】

それでは、続きまして、議題（４）「その他」でございます。予定していた議案は終了いたしました。事務局から何か他にございますか。

【事務局】

2点、皆様に御連絡させていただきます。

まず、今後のスケジュールについてです。資料1にもお示ししておりますが、次回、こちらの委員会は10月の開催を予定しています。今後、スケジュール調整の際には、また私の方から御連絡させていただきますので、引き続きよろしくお願いいたします。

続きまして、2点目ですが、この委員会の会議録についてです。これから事務局の方で会議録を作成し、委員の皆様には内容の確認をしていただき、修正等ございましたら、また御連絡をいただくような形で進めさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

【牛山委員長】

ありがとうございました。他に委員の皆様から何かございますか。

## 8 閉会

---

【牛山委員長】

それでは、他になれば、これで、第1回小田原市行政改革推進委員会を終了いたします。皆さまお疲れ様でした。