

令和4年（2022年）3月24日

小田原市長 守屋 輝彦 様

小田原市行政改革推進委員会
委員長 牛山 久仁彦

今後の行政改革の推進について（答申）

令和3年12月3日付け企第63号で諮問のあった、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今後の行政改革の推進について、慎重な審議を重ねた結果、別紙のとおり答申します。

「今後の行政改革の推進について」の答申

令和4年3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、令和3年12月3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今後の行政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、令和3年12月から令和4年2月までの間に3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、小田原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、これまでの小田原市の取組を踏まえた今後の行政改革について議論を重ねてきた。

今後、さらに厳しくなるであろう財政状況を踏まえると、引き続き、不断の行政改革に取り組むことは必須であり、コロナ禍において大きく変わった社会の価値観を踏まえ、行政においても新たな時代に即応していく体制を整えなければならない。

本答申は、このような共通認識の下、これからの行政改革について、各委員が活発な意見交換・討論を重ね、基本的な方向性を取りまとめたものである。

本答申を踏まえ、全職員が一丸となって行政改革に取り組むことにより、今後も将来にわたって持続可能であり、市民が誇りを持ち続けられる魅力あるまちとなるよう希望する。

1 これまでの行政改革の取組

平成29年度から令和4年度までを計画期間とする第2次行政改革実行計画では、「将来を見据えた行財政運営の推進」を掲げ、計画期間内の財政効果額の目標を14.5億円とし、歳入増・歳出減といった財政効果額の創出に関わる「量の改革」と、行政サービスの質の向上に重きを置いた「質の改革」の両輪で進めている。

「量の改革」では、普通財産（土地）の売却や病院駐車場の有料化といった歳入増の取組や、住民窓口の再編や職員住居手当の見直しといった歳出減の取組から、中間評価（令和元年度）時点での目標（14.5億円）に対する達成率は44%、また、「質の改革」では、市民参画型社会の推進による、官・民・地域との協働による広場・公園づくりや、市民の視点に立った行政サービスの提供による、がん検診集団検診の申込方法の多様化など、取組の40%においてそれぞれの目標値を達成している。総体的に現計画で掲げている目標の達成に向け着実に取り組んでおり、一定の成果が認められるが、人口減少や少子高齢化等による財政の逼迫化の懸念を踏まえると、今後なお一層の努力が必要である。

2 今後の行政改革について

(1) 小田原市が目指す将来都市像の実現

小田原市では、令和4年度から第6次総合計画がスタートする。当該計画では、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”」とし、まちづくりを着実に進めていくための推進エンジンとして、「行政経営」「公民連携・若者女性活躍」「デジタルまちづくり」を掲げている。

行政改革については、「行政経営」に含まれ総合計画に位置付けられており、市の目指す姿を実現するため、将来を見据えた行財政運営にしっかりと取り組んでいかなければならない。

(2) 行政改革の基本的な考え方

人口減少や少子高齢化による税収の減や扶助費の増、さらには公共施設や社会インフラの老朽化による公共建築物の建替えへの対応といった小田原市を取り巻く行財政運営の課題から、今後も厳しい財政状況が想定されることは言うまでもなく、市民が安心して暮らせるように、しっかりと財源を確保していかなければならない。

加えて、激甚化する災害やコロナ禍により生じた課題や新たな市民ニーズにも真摯に向き合い、行政サービスの質の向上にもさらに注力していくことが求められる。

今後の行政改革については、これまでの考え方を軸に、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できるよう、より一層、公民連携やDX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進することにより、行政改革の実効性を高めていくことが重要である。

(3) 行政改革の推進体制

行政改革の取組をより実効性のあるものとするために、その計画期間については総合計画と連動させるとともに、計画の中間年度では、目標に対する検証を行い、社会の変化等に合わせ臨機応変に進めることが重要である。

また、行政改革の推進体制及び進行管理については、現状において、行政内部の組織である「行財政改善推進委員会」を中心に行っているが、第三者による検証の機会を設けるなど、より客観的な検証、評価の方法について検討する必要がある。

3 行政改革の視点と重点推進項目について

本委員会は、改革の視点として3点を掲げ、次のとおり重点推進項目を提案する。

視点1 効率的・効果的な行財政運営

今後、更に厳しくなる財政状況の中、小田原市が目指す将来都市像を実現するためには、限られた経営資源（人・モノ・金）をいかに効率的かつ効果的に活用していくかが重要となる。そのためには、これまで行ってきた様々な事業について、改めて事業目標を確認し、「何を優先して行うべきか」を考え、選択と集中による事業見直しにより最小の経費で最大の効果を生み出さなければならない。併せて、業務を効率的に進め、市民サービスと生産性の向上を図るためには、職員一人ひとりがそのことを意識して積極的に改善に向け取り組む必要がある。

一方で、公民連携やデジタル化等、新たな分野に取り組むうえでは、それらを担える専門性の高い人材の確保が課題となる。特定の職員への過大な負荷とならないよう、人的課題についても考慮した体制を構築するべきである。

行政改革において、効率化を重視することは当然のことであるが、職員がいきいきと働ける環境を整えることも重要である。小田原市はこれまで、「小田原市版働き方改革」として工夫した取組を実践しているが、職員の改革・改善に対する前向きな気持ちや余裕が生まれるよう、「職員の働き甲斐」にも着目し取り組まれたい。

◆重点推進項目

①事業見直しの仕組みの構築

小田原市では、行政活動の実効性や効率性を高めていくことを目的に、行政評価（事務事業評価）を毎年度、内部的に実施しており、多角的な視点から評価・検証を行っている。この行政評価については、各事務事業の目標設定を工夫することで、施策や事業の見直しにつながるものとなる。現状においてアウトプット（結果）の目標が多く見られるが、目標設定の際には上位の施策目標との整合を図り、成果の図りやすいアウトカム（成果）の目標を設定し、行政活動のさらなる向上と事業の見直しを図られたい。

また、目標に対する達成率が低い事業については、課題の明記をルール化するなど評価の実施方法を見直し、評価結果を次年度の事業実施にしっかりと反映させる仕組みを整えることも、より効率的・効果的な事業見直しをする際に必要である。

さらには、行政評価を内部の評価として行っているが、客観性を担保する観点から、外部評価の仕組みを検討されたい。

視点2 行政サービスの質の向上

人口減少や少子高齢化をはじめとする社会構造の変化はもとより、コロナ禍での経験などにより、市民や地域が抱える課題自体が高度化・複雑化し、行政だけの力で様々な課題を解決することが難しい状況になっている。こうした課題に対応するためには、民間事業者等の力を積極的に取り入れ、持続的に行政活動を行っていくことは有効的な考え方である。公民連携を推進し、民間事業者等が持つ技術やノウハウを、デジタル化をはじめとする市の各施策分野等に活かすことで、必要とされる行政サービスを適時適切に提供できるようになる。

公民連携の推進やデジタル技術の活用に当たっては、行政の効率化だけを目的とするのではなく、行政サービスの質を向上させるための視点も重視すべきである。

◆重点推進項目

①公民連携の推進

小田原市は、これまで培ってきた市民との協働の仕組みを前提としつつ、様々な民間事業者等と協定を締結し、公民連携を積極的に推進している。今後、その成果が表れてくると思うが、締結した協定の実効性が高められるよう具体的な取組を進め、それらを見える化し、市民等へ広く、確実に周知することが重要である。

公民連携の推進については、短期間でその成果を出すことが難しいものもある。そのため、中長期的な視点で市の狙いを具体的に示しつつ、成果を含めて、連携による取組のモニタリングを行うといった、民間事業者等の力が最大限に発揮できる小田原市ならではの方策を具体化されたい。

②デジタル化の推進

コロナ禍において、社会全体のデジタル化が加速度的に進み、行政内部のデジタル化だけではなく、市民生活においてもデジタル化が求められる中、その成果をどのように示していくかが重要である。

また、デジタル化を推進するに当たっては、便利さだけを追求するのではなく、高齢者への配慮や情報セキュリティについても考えていくべきである。併せて、デジタル化の推進を制度的に下支えしている個人情報保護法の改正を踏まえ、個人情報を適切に保護することも重要である。

加えて、マイナンバー制度の活用や規制改革の観点等も含め、どのようにデジタル化を進めていくのか、考え方を整理するとともに、変化が著しいデジタルの領域に対してスピード感を持って対応し、地域の実情を踏まえながら積極的にデジタル化の推進に取り組まされたい。

視点3 持続可能な財政基盤の確立

将来にわたって安定的に行政サービスを提供し続けるためには、しっかりとした財政基盤を確立しなければならない。これまでも小田原市が取り組んできた補助金の見直しや受益者負担の適正化については、引き続き取り組むべきものと認識しているが、第6次小田原市総合計画に掲げる各事業を着実に実行していくためには、それだけに留まらない新たな方策を検討する必要がある。

今後は、ふるさと納税やクラウドファンディングをはじめとした新たな財源確保や、民間事業者等とのさらなる連携強化などにより見込まれる財政効果の拡大について、財政基盤を確立する上での課題の一つとして検討されたい。そして、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り、先を見据えた不断の行政改革に取り組まれたい。

◆重点推進項目

①市有財産の有効活用

歳入確保の取組の一つとして、低未利用となっている市有地や公共施設の余裕部分などに着目する必要がある。例えば、公共施設の駐車場有料化や市の財産を媒体とした広告事業等、その活用方法については様々である。既存の考えにとらわれることなく、市民サービスの向上と財源確保に向け、他自治体の先行事例を参考にしながら、小田原市の状況に適した有効な活用に努められたい。

②受益者負担の適正化

小田原市では、現行の第2次行政改革実行計画において受益者負担の基本的な考え方を示し、適正化に取り組んでいるが、時代に合わせた考え方を取り入れていく必要がある。基本的な考え方は、現計画を踏襲することが適当であるが、例えば、性質が異なる使用料と手数料それぞれの特性に合った取扱いについて、他自治体の事例等を研究し、市民の理解を得ながら、より適正で柔軟な料金設定とするなど積極的に検討するべきである。また、前述の公共施設の駐車場有料化についても、受益者負担の観点から、各施設の状況を踏まえ検討し具体化するよう取り組まれたい。

③補助金・負担金の適正化

公益上の必要性から、様々な補助金・負担金が創設されており、これまでも補助金については、市役所内で統一ルールを定めるなど適正化に努めてきている。

しかしながら、各補助金等にはステークホルダーがおり、その状況を踏まえて、現状の補助金等がステークホルダーにとって真に有効的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。そのような視点に立ち、ステークホルダーとの対話を重ねながら、改めて補助金等の見直しを図り適正化に努められたい。

むすびに

人口減少や少子高齢化社会に加え、大型台風や豪雨等による災害の激甚化や長期化するコロナ禍に見られるような新たな感染症の拡大は、行財政の状況を悪化させる要因となるであろう。

このように社会全体が非常に厳しい局面を迎える中、小田原市は 2030 年に目指す将来都市像として「世界が憧れるまち“小田原”」を掲げ、市民のいのちと生活を守るとともに、果敢に新しい事業に取り組もうとしている。もちろん、その実現のためには、行財政基盤をしっかりと固めるべく、引き続き全庁的な行政改革に取り組まなければならないことは言うまでもなく、新たな財源確保や技術の活用など、前例踏襲の概念を払拭して、行政改革に取り組まなければならない。

そのためには、まず、職員一人ひとりが、この厳しい状況をしっかりと理解し、改革の必要性を認識した上で、強い意志を持って取り組んでいただきたい。また、コロナ禍におけるデジタル化の進展など、私たちを取り巻く社会環境は目まぐるしく変わっている。そのような変化や市民ニーズを的確に捉え、新たな発想を取り入れながら、市民志向、成果志向の意識を持って改革に取り組むことを強く望むものである。

第3次小田原市行政改革実行計画の策定に向けては、先進事例等を研究しながら行政内部で様々な議論を行い、実効性のある計画の策定に努めていただきたい。そして、行政改革の推進に当たっては、市民の理解を得ることが重要であることから、情報を確実に発信しながら、市民との合意の下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
池田大樹	公益社団法人小田原青年会議所	
石井夏生利	中央大学国際情報学部教授	副委員長
牛山久仁彦	明治大学政治経済学部教授	委員長
木村秀昭	小田原市自治会総連合 会長	
田中千寿	東京地方税理士会 小田原支部	
西前純子	キリンホールディングス株式会社 経営企画部	
丸山秀和	小田原・足柄地域連合 議長	

※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必要の都度、市長が委嘱する。

2 委員は、委員会に諮問された事項に関する調査審議が終了したときは、解嘱されるものとする。

(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。

附 則（令和3年10月29日規則第46号）

この規則は、公布の日から施行する。

会議の開催状況

年 月 日		備 考
令和3年12月3日	第1回小田原市行政改革推進委員会	委員委嘱 諮問
令和4年1月7日	第2回小田原市行政改革推進委員会	
令和4年2月17日	第3回小田原市行政改革推進委員会	