

令和7年度第2回小田原市行政改革推進委員会 会議録

- 1 日 時 令和7年10月9日(木) 午前10時から正午まで
- 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、  
田中 泰  
欠席委員 1名  
石塚 清香
- 4 事務局 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 1名
- 5 傍聴者 なし

(次 第)

1 開 会

2 議 事

- (1) 第4次小田原市行政改革実行計画の骨子案について
- (2) 第7次小田原市総合計画第1期実行計画行政案について
- (3) その他

3 閉 会

## 1 開会

---

### 【行政改革推進担当課長】

定刻となりましたので、ただ今から、第2回 小田原市行政改革推進委員会を開催いたします。お忙しい中、御出席いただきありがとうございます。

本日は、石塚委員から御欠席の連絡をいただいておりますので、委員7名中、6名の出席です。小田原市行政改革推進委員会規則第5条第2項の規定の委員の二分の一以上の出席を満たしていますので、本会議は成立いたします。

会議に先立ちまして、牛山委員長から御挨拶をいただきたいと思います。牛山委員長、よろしく願いいたします。

### 【牛山委員長】

皆さんこんにちは。大変お忙しい中、行政改革推進委員会にお集まりいただきましてありがとうございます。本日も皆様から活発な御意見をいただきながら、取りまとめて進めたいと思いますので、どうかよろしくお願いいたします。

### 【行政改革推進担当課長】

ありがとうございます。

次に、田中委員におかれましては、今回初めての御出席となりますので、自己紹介をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

### 【田中委員】

自己紹介

## 2 議事 (1) 第4次小田原市行政改革実行計画の骨子案について

### 【進行：行政改革推進担当課長】

(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)

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。

(傍聴者なし)

【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）「第４次小田原市行政改革実行計画の骨子案について」ということで、事務局から説明をお願いいたします。

【事務局】

（資料１－１、１－２、参考資料１～４に基づき説明）

【牛山委員長】

説明ありがとうございました。ただ今の説明を踏まえて、委員の皆様から御意見をいただいてまいりたいと思います。

【深瀬委員】

将来人口等の推計を示していただきました。行政では人口がこうなるから、収入及び支出はこうなるというような、中期的なシミュレーションは作られているのでしょうか。将来的に、こういった人口減少の推計だと財政的にこうなるというものと、非常に助かると思ったのですが、いかがでしょうか。

【行政改革推進担当課長】

財政的な推計があるのかということですが、現時点で言う全く推計がないわけではなく、当然推計をして計画を策定しています。本日の議題２に第１期実行計画の行政案がありますが、どのような事業をどれぐらいのボリューム感でやっていくか、それを支えるだけの財源的裏付けがあるのかというところで、調整するような形で作っています。

収入の推計は、恒常的な収入である市税だけではなく、例えば国庫補助金を使って事業を実施する場合、その支出に連動した収入があるため、実際には何をするかが決まって初めて決まる収入もあるということでそういった要素を踏まえ推計はしています。

現時点において、詳細な推計の公表をしていますが、財政部門において人口の減少等も見越した上で、推計を作成しています。

【深瀬委員】

そうすると、このぐらいの人口減少だと、今の支出における固定費の規模はある程度賄えていけるような財政規模になるのでしょうか。

【行政改革推進担当課長】

お答えするのが難しいですが、基礎自治体における市税というと、固定資産税が安定した収入源になります。人口が減っても、建物と土地があれば安定的に入ってくる財源なのですが、個人市民税等になると、生産年齢人口が減ればその収入が減ってきます。

財政状況を御覧いただきながら説明をしましたが、人件費や義務的経費の増がある中で、苦しい状況であることは間違いないので、歳出の方もしっかり財源に合った形で作り込んで

いかなければいけないというところです。

高齢者数のピークアウトは令和 22 年頃という推計ですので、扶助費的な経費は、それ以降漸減してくるのかもしれませんが、数が減れば相対的に金額が減るかどうかという、違う視点もあります。扶助費に関しては、人口の変化に見合った見直しもそこで行われ得るものですので、要素としてはそこで状況が変わってくる可能性はあるかとは思いますが。

ちなみに、義務的経費の推移を御説明しましたが、増えている基調は中期的には変わらないという中で、実際に増えてくる部分をどう押さえ込んでいくかが目下の課題になると考えています。

**【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。田中委員、何かございますか。

**【田中委員】**

これに関係があるかどうか別として、受益者負担の適正化、使用料や駐車場について、骨子案へ記載があります。私はよく街を歩くのですが、空いている土地が結構あり、そういった土地に対する計画をどのようにお考えでしょうか。

例えば、市民会館の跡地や、桜の時期に臨時で駐車場に使っている保健所の跡地、ここはもう何十年も空いたままです。これらをどう活用するかということは非常に難しいことだと思うのですが、どうお考えなのかとても気になります。

**【行政改革推進担当課長】**

2 箇所の土地活用について御質問がありました。

市民会館の跡地については今、暫定的に活用させていただいています。どのように本格的な活用を進めるかを現在検討しているところで、検討プロセスのタイミングを見て議会にも報告をしています。土地の性格上、三の丸で大手門があった場所と言われているところですので、それも踏まえた活用の方向性を今検討しているところです。

保健所の跡地については、まだ活用の仕方をオフィシャルに皆さんにお知らせできる状況ではないというように私は認識しています。

**【田中委員】**

ありがとうございます。

私の事務所は保健所の近くですが、何かイベントがある際にイベント会社から駐車場が足りないので、私の事務所の駐車場を有償で貸してほしいという依頼があります。民間の業者がそういう動きをしているので、保健所跡地の活用についてどうにかならないかなと思い、質問しました。

**【牛山委員長】**

他にはいかがでしょうか。

【中村委員】

資料 1－1 と 1－2 の内容については理解しました。

今後、構成案に沿って内容を深掘りし、細かく作成されるのかと思いますが、改革の推進項目に書かれている具体的な施策、観点が何点か気になりました。計画の中で、実際それを行うことによって最終的にどのような姿になっていたのか、可能な範囲で具現化していただけならと思いました。

私は今回、市民の立場という形で参加しており、「4 職員」の項目は職員の方が一番理解されていると思うので、特に異論はありませんが、例えば、「5 デジタル」の項目は行政基盤の DX、これは現計画で重点③と書いてあるのでプラスアルファかもしれないですが、行政基盤の DX やデジタル化による市民サービスの向上等、実際に市民レベルで影響があるところにどのような効果がもたらされるのか、また、何を目指しているのかをなるべく具現化していただきたいと市民目線では思います。

もう 1 点、第 5 章の推進体制と進行管理において、チェックや PDCA の CA 部分の推進を図っていくというところは、同じ思いではあります。なるべくチェックの具現化はしていただいた方が良いかと思います。チェック手法については、行政改革推進委員会と行政の双方でチェックするというのも 1 つではあるかと思うのですが、短期の話ではなくて中長期の施策もあるかと思うので、今後につなげていくためにも、CA の部分はなるべく具現化した方がよいのではないかと思います。

【行政改革推進担当課長】

貴重な御意見ありがとうございました。

御意見をいただいた点については我々としても特に大事だと思っているところです。

デジタル化に関して、行政基盤の DX で言うと役所は活用が遅れていると言われることもあります。前回、行政改革の取組の実績報告で、民間と比べると大分遅れているかもしれませんが、文書管理システムを導入して文書管理をデジタル化したという御報告をしました。

急にシステムが変わり、それが定着するまでもう少し時間がかかるのかもしれませんが、そういったところで職員の時間を捻出していくという効果があると良いのかなと思っています。

デジタル化による市民サービスの向上については、例えば電子申請等を一部採用しています。そこはもう少しデバインド対策も含め、皆さんの利便性を図れるよう進めていきたいと考えています。

アイデアレベルでお約束できる話ではないのですが、例えば、今小田原市の方では市民窓口サービスで、書かない窓口ということをしています。職員あるいはデジタルの力を使い、いろいろな申請書への記載を省略化することをしているのですが、最終的には来なくてよい、来ない窓口のようなところに集約できると、市民の皆さんにわざわざ御足労いただく必要もないわけですし、職員もその対応時間等を合理的に進められることもあります。

市役所の窓口で住民票を取る時とマイナンバーカードを使ってコンビニの窓口等で取る場

合に料金の差をつけて、市役所に来なくても良い誘導をする料金設定をしている自治体があると聞いたことがあります。どうしたら市民の皆さんの負担や行政コストが減って、職員の余力を捻出できるのかという視点で仕事の仕方を見直していくきっかけにこの計画がなれば良いと思います。

もちろん、計画を作る時にそこが全部調整できれば、「こういうことをやります」と書けるのですが、行政改革はずっとやり続けなければいけないところなので、考え方のぶれがないようにしっかりと書き込んでいけると良いと思っています。

もう1点は、事務事業の見直しです。現在、事務事業単体で評価をするという取組と、計画としての評価をする取組と大きく2つあり、これは詳細施策レベルで評価をしています。そうではなく、事業単体のパフォーマンスを評価できるような形にしなくてはいけなくて、事業単位に関しては指標をアウトプットで設定をして、どれだけやったか、それにいくらかかったか、人件費も含めて評価をするようなシステムを構築していきたいと思っています。

例えば、100個をやるのに100万円かかったら1個1万円かかることになる。それが他市と比べてどうなのか。又は、同様のことをやっている他の事業と比べてどうなのかとか、そこに大きな差があるとしたら、仕事の仕方等に無駄があるかもしれない、過剰な投資があるかもしれない、そういった評価ができるような事務事業の評価にしていく必要があると考えています。

#### 【中村委員】

行政基盤、DXのところは、私も今仕事でやっているのですが、国の省庁も今GSS（ガバメントソリューションサービス）というのを入れ始めて、書類の管理やコミュニケーションのあり方もいろいろ見直されているという話も聞いています。いきなり民間からというのはハードルが高いと思われるかもしれないので、そういった自治体、国等から、参考にされるところもあるかなと思ったところでした。

評価指標のところは、具体的に御説明いただいてイメージが湧きました。やはり他市との比較や同様業務の比較はとても重要な観点だと思うので、もし計画の中にもそういう観点を具体的に書いていただいたら、計画にも有意義になるかと思いますので、御検討いただけたらと思います。

#### 【牛山委員長】

ありがとうございます。では、福島委員いかがでしょう。

#### 【福島委員】

私の方から、少し感想めいたことでコメントさせていただきたいと思います。

資料から、財政的に非常に厳しい状況にあるということは理解した上での感想なのですが、行政改革の目標を『未来につなげる行政改革』～人的・財政的な資源の余力を生み出す～と設定されており、その解説には、これまでの「削る」ための改革から、未来を「創る」ための改革へとあります。これを受けて、行政改革の目標指標を出されていますが、1つは簡単に

言うとは貯金を増やしていくということと、残業を削っていくということが（１）、（２）と書かれており、これを見る限り、無駄を省いていくというストーリーになっているように感じます。

前回、委員長から能率というのは単に機械的なものではないという御指摘があり、職員の時間外勤務を削るだけというのは、要するに機械的な能率観がある指標で、委員長は社会的能率観や職員の満足度、働きがいなども１つの指標になるのではないかと御指摘があったと記憶をしています。

本日、追加で出された石塚委員の意見でも職員の働きについての職員エンゲージメント、職員のやる気等の定量化が指摘されています。まさに未来につなげるという場合に、お金が増えればそれで地域が持続するという趣旨が強過ぎて、職員の構成もどんどん若者が減っている中、職員のやる気が向上する仕掛けなど、若者が働きやすい場を描かないと未来につながらないのではないかと感想を持ちました。

未来につなげる改革であるというニュアンスをもう少し目標の指標でも入れるなどしていただければと思います。目標の解説等は書かれているのですが、余力というワードが効きすぎてしまって、この余力を次のところに回して持続可能な地域にしていくという形で、そのようなニュアンスを出していただけると良いのかと思いました。

この話と少し関連しますが、「９改革の推進項目」の６ページ、「６多様な連携」の中で、「公民連携の推進」とあります。一方で３ページの体系図では「官と民の役割分担等」と記載があります。これは行政が撤退をして、そこは民がやるというイメージが強いのですが、むしろ「６多様な連携」で言っている公民連携は、共に創るという「共創」という言葉の方が前向きかなという感じがしました。まさに、未来につなげる行政改革で、お金を削りつつ共創も進める。それを職員がやる気を持って一緒に進めていくというニュアンスがもう少し出ると良いのかなというように感じました。

#### 【牛山委員長】

福島委員から多岐にわたる御指摘をいただきましたが、事務局いかがでしょうか。

#### 【行政改革推進担当課長】

目標の記載方法については、確かに今お話ししていてそうだなと思う部分がありました。未来につなげると言いながら、削って貯金をしますというように見えてしまうリスクもあるのだということが、分かりました。行政改革の目標の指標は仮に置いているということをお話しさせていただきましたが、それは、行政改革の計画の指標としているだけではなく、第７次総合計画第１期実行計画の指標から抜いてきているというところがあります。指標も細かく設定すればそれで細かく見られる状態になるのですが、指標を検証する作業も労力になるので、実行計画と同じ指標を設定できたら良いかなというところで、今考えていたところでした。

ただ、こういう状態にしたいという目標と、そこに近づいているのかということ測る道標として、この指標がマッチしていないということも今の御意見で確かにそうだなと思うと

ころがあります。この点についてはまた検討させていただければと思います。

公民連携、官と民の役割分担、言葉の印象というのは、確かにそれぞれ違うところがあるということで、共創という御提案をいただきましたけれども、第7次総合計画第1期実行計画でも民間との協働プロジェクトを位置付けて進めていこうというところでもありますので、それも含めて、公民がよいのか官民がよいのか、共創がよいのか協働がよいのか、ということも、もう少し精査をしたいと思います。

#### 【牛山委員長】

ありがとうございます。

前計画の量的削減から、今度は質的な向上等、ただ削ればよいというわけではないというニュアンスがどこまで出ているかということかと思います。そういった意味で、今いただいた御意見等を点検して、その辺りを出せるかということをもう一度考えていただくということと、公民連携と官民連携は統一した方が良いかなと思います。

一般に自治体でも官民連携と言いますが、戦前からの日本の「官」のイメージがあります。だから、いろいろな自治体の条例等でも「公民」という言い方を自治体の場合ではしているので、公民連携に統一した方が良いのではないかと思います。

共創という言葉もありますけれども、その辺りは他の新しい計画等で使っている言葉を引用すれば良いのかなと思いますが、福島委員の御意見も参考にさせていただければと思います。

私の方からは、コスト最適化というのは少し分かりづらいかなと思います。一般にコスト最適化というのは、ただ減らせば良いということではなく、最適なコストになるように考えましょう、ということなので良いとは思いますが、市民の方にコスト最適化と言って分かるかなということがあるので、もう少し詳しく説明された方が良いかなと思います。

次に、補足的な資料として、財政的なシミュレーションがどうなっていて、どこをどう削減するのか、あるいはコスト最適化を図るとどうなっていくのかという道筋が見えた方が良いでしょう。公表していないという意味がどういう意味なのか、よく分からなかったのですが、シミュレーションはされていますよね。それを、出しても良いのではないのでしょうか。出してはいけないということではないのでしょうか。

#### 【行政改革推進担当課長】

シミュレーション自体は総務部でやっていますが、例えば企画部で言うと、「この計画を作りました。計画期間における収支のシミュレーションはこうです。」というところが一定程度出ます。それが出るということは、中長期的なシミュレーションがあるからそれができるのですが、民間とどう違うのかうまく説明できないのですけれども、役所は基本的に単年度収支決算です。例えば、単年度の余剰金を翌年度の収入にするなどといったシミュレーションをしないと、翌年度のシミュレーションができないというように、総務部の方からは聞いています。なので、正確性を担保した時になかなかそれがやりづらいです。一方で、役所の会計システム自体が特異なものだから説明が難しいというところもあり、何年か前から財務諸表みたいな形に仕立て上げて公表する。確か、それが義務化されており、それはしてい



ます。私の分かる範囲で御説明するとこのような回答となります。

【企画部長】

少し補足します。財政推計を作っているのは財政所管になり、どうしても緊縮型で作ってしまいます。要するに、未来に向かって収入は比較的少なめ、経費は結構かかるということで、それを元に出すと市民の不安をいわずらに煽ってしまうことも考えられます。実際は財政推計で示している危ない予測値にまでは到達しません。

我々がもし財政推計を作ってしまうと、楽観とは言いませんが、意外といけるというような推計になってしまう可能性もあるので、それをもって市のものだとは、なかなか言えない状況があります。本来はバランスを取ってオープンにしていければ良いのですが、それが現状では、単年度予算でしっかりと出していく。その先については、総合計画の中で、全体のお金のやりくりをしながら事業がどう動いていくかということを説明しています。分かりやすい数字だけを独り歩きさせてしまうと、恐らく不安を煽ってしまうのではないかと思います。

逆に、内部的にはそういった多少厳しめの予算で推計を出していかないと、何でもできるというように思われてしまうといけないので、そこが非常に難しいところなのですが、オープンにできないという実情だと思います。

【牛山委員長】

厳しめの推計と甘めの推計と両方あると思うのですが、一定程度こういう方向なのだといいことが見えてこない、行政改革の方針設定も難しいですね。

人口に比してどうだとか、もちろん国がどういった国庫負担金を付けてくるとか補助金を出してくるかということはその都度違います。例えばそうではない分野、人件費や扶助費等が人口の推計に伴ってどうなるかとか、それは示すことはできるのではないですか。

【企画部長】

特に人件費については、人事院勧告に基づいてやっています。我々は人事院を持っていませんので、国の人事院勧告に従ってやっていく、国公準拠というやり方をしています。来年度の分は出すことができますが、その先のものは全く出ていません。なので、どういう数字を出していくかという、例えば給与や手当1つとっても決まったものがその先はないという状況です。だから、人事院勧告を見ながら毎年少しずつ変化をさせていくという形です。

【牛山委員長】

もちろんそれはおっしゃるとおりで、将来的に景気の動向や経済の動向は、当然ながら分からないです。また、リーマンショックが来ることもあるかもしれないし、コロナがあるかもしれないし。確かにそれはそのとおりなのですが、現行の数字を当てはめればこうなるというのがシミュレーションだと思うのですよね。もし丁寧にやるなら、将来景気が上向いた場合、後退した場合ということをやるかというのはあると思います。そこをどのように見せ

られるかは、見せ方次第だと思います。将来の景気が分からないが行政改革を進めるというのは、なかなか難しいというのが深瀬委員の御指摘だったと思うので、そこは少し考えていただいた方が良いかなという気はしました。

次に、副委員長からも御指摘いただきましたが、公務員の人気がなく、なり手がいない。採用しても辞退されてしまう。入っても、研修等もとにかく安く済まそうと外部委託ばかりで、特徴的、主体的な研修ができない。また、中央集権の傾向が強まっており、職員の裁量というのがなくなり、マニュアル化した行政により職員のやる気が失せる等が起因して、なり手がいないというようなことがあるので、職員の育成方針みたいなところは、もう少し前に出して書いても良いのかなと思ったところです。

デジタルについては、全国的に書かない窓口等いろいろやっていますが、それがどのくらい住民サービスの向上と直結するか。個人的な意見として、マイナンバーカードはいらないと思っていて、家でマイナンバーを入力したら、家のプリンターに住民票がプリントアウトされれば良いわけで、別にカードは必要ないと考えています。国の方針を一定程度横目で見ながらという姿勢は分かりますが、小田原流のデジタル化というのは何なのかということ、住民の利便性の向上につながるものを考えていただくようなことはあって良いかと思うので、また御検討いただければと思います。

他には皆様から何かありますか。

#### 【関野委員】

こういうことを言ってよいのか大分迷ったのですが、1つはお願いともう1つは進めていただきたいということです。

先ほど田中委員の方からお話が出ていたのですが、今年の台風17号で、城址公園にあるこども遊園地が使えなくなってしまっています。ある自治会の役員から子どもが遊ぶ場所がなくなってしまったということで、市民会館の跡地や保健所の跡地等、何とか子どもが遊べるような場所を作っていただきたい。これはお願いです。

もう1つは、今、牛山委員長がおっしゃったデジタル化です。我々のところの単位自治会でデジタル回覧をテスト的にやっているところです。住民の方から紙の回覧はもういらない、どこかに行ってしまったら困る、だからデジタルで流してくれということで、今1ヶ所でやってもらっています。うちでも導入しようと今、勉強をしに行っている最中です。ある業者さんと一緒に手を組んで進めていますので、これから大いにデジタル化を進めていただいて、紙の回覧は、紙でなければ嫌だよという方もいるかもしれませんが、デジタルで見られるという形を進めていただきたいなと思います。よろしくお願いします。

#### 【牛山委員長】

ありがとうございます。貴重な御意見をいただいたと思います。

他にはいかがでしょうか。

## 【事務局】

卓上に配付させていただきましたが、本日欠席されている石塚委員から事前に5つほど御意見をいただいていますので、御紹介します。

石塚委員から、本日の骨子案、構成案と前回の本委員会で提示された見直し項目案を参考に、①～⑤の観点から御検討いただきました。

①の目標体系については、総合計画の基本構想との整合について、こちらは整合されているとのことです。

②の計画期間、③の位置づけについても妥当という御意見で、④の目標値については、取組全体での達成を図る指標が設定されているかどうかというところで、3つ示した仮の成果については、総合的な指標が設定されているが、アウトカム指標のうち行政サービスの質的向上や職員のエンゲージメント向上といった取組の具体的な指標が不足しているのではないかと御指摘をいただいております。

石塚委員から改善の具体的な指標をいくつか提示いただいております、2ページ目の上に職員のエンゲージメント、職員のやる気や能力活用度合いを定量化した指標を置いてはどうかということや、改革文化や組織風土に関する意識の行動として測定できる指標を置いてはどうか。また、デジタル活用に関しては、DXの成果を見える化した指標を置いてはどうかという御指摘をいただいております。

財政指標とあわせて、市民・職員双方の体感的アウトカム指標を設定することで、行革として総合的な成果が把握できるのではないかとということで、各項目に重みづけをした「行革成果スコア」を導入することで、「削減」中心から「創造」中心の行政改革に転換できるのではないかと御指摘をいただいております。

⑤としては、量と質の改革の整理について、施策と取組レベルを揃えて、重点推進項目を含めて全庁的取組になっているか整合がとれているという御意見をいただいております。

もう1点、下のまとめの部分の中段以降の、時代の潮流のところで、人口減少や少子高齢化などの現状要因が挙げられているのですが、全体的に緩やかに起こる変化に限定されていて、感染症や最近の災害、国際情勢、行政DXに伴うサイバーリスク、市民・企業・地域団体の行動原理などの急速な変化など、「行財政改革の成果」を一瞬で無にするようなリスクに対しての備えが欠けているのではないかと御指摘です。

小田原市に限らず、多くの自治体の行政改革実行計画が、「効率化」「財政効果」「業務の最適化」といった平常時の行政運営改善に重点が置かれがちですが、今後の社会においては「レジリエンス（持続・回復力）を備えた行政運営」が求められることから、「多様なリスクに強い行政運営体制を構築し、想定外の事態においても行政サービスを継続できる柔軟でしなやかな組織を目指す。」という視点が、計画及び推進項目に反映することが必要と考えるという御意見をいただきました。

具体的には、推進項目において以下に記載のあるようなレジリエンスの視点で取組を追加することを考えてみてはどうかという御意見をいただいたところです。

【牛山委員長】

ただ今の意見についてコメントはありますか。

【行政改革推進担当課長】

石塚委員の御意見ですが、指標については先ほども御意見をいただきました。また再考をしたいと思っています。

基本的に総合計画の指標と同じものを使いたいということは考えとしてはありますが、委員の皆様からいただいた観点から指標の再検討をしたいと思います。

また、デジタル化やリスクに対する記述がないという御指摘をいただきました。デジタル化に関しては小田原市では計画を持っています。その中行革という視点から何を見せるかというのは、デジタル化の全てを語るパートではないので、そこは少し整理させていただきたいと思っています。

リスク対応については、確かに御指摘のとおりですが、行政改革の計画にどう示していくかについては悩むところではあります。今は妙案がないというのが今の状況だと思っています。計画への位置付けについては今後考えていきたいと思っています。

【牛山委員長】

ありがとうございます。

石塚委員からいただいた御意見ということで、指標設定については先ほどから御意見が出ていますし、デジタル化についても、先ほど関野委員からお話いただいた公民の取組等もありますので、そういったところで特徴を出していただきたい。

レジリエンスについては、計画策定の中で最近よく言われる冗長性みたいなことを入れるかどうかですね。冗長性のある計画体制みたいなものをどうするかということで、災害時に幅のある BCP 等ができるような行政改革をするかどうか、それを御検討いただければと思います。

それでは、他にはよろしいでしょうか。

【事務局】

先ほど御説明した資料 1-1 の骨子案の部分で、現状の取組状況について少し補足させていただきます。

1-1 の 5 ページを御覧ください。改革の推進項目のうち「2 歳入」の主な取組として 4 点目に挙げた「受益者負担の適正化（使用料及び手数料の見直し）」については、現行計画においても重点推進項目に位置付けており、昨年度及び今年度、引き続き取組を進めているところです。

現行の第三次小田原市行政改革実行計画に位置付けている、「受益者負担のあり方に関する基本方針」に基づき、昨年度から市の対象施設である 43 施設について、施設ごとにかかるコスト、原価の算定調査を実施し、現行料金と比較して不足が生じていた 16 施設について、激変緩和措置等を講じた上で今年度、市において料金改定案を策定しました。

先月開催された小田原市議会の9月定例会に16の施設に係る使用料の改定について、条例改正議案を提出したところ、報道等でもありましたとおり、議会における審査において、物価高騰の影響下で市民の経済的な負担増となる懸念や、市民への説明及び意見聴取の不足等々御指摘いただきまして、議会において一度継続審査となりました。

市としては、この結果を受け、利用者からの意見聴取や改定率等について、改めて内容を精査する必要があるとの判断に至り、議案自体を撤回するということになりました。

今後、市としては対象施設の利用者に対するアンケートや広報委員を通じたアンケート等を検討しているところです。以上、直近の受益者負担の適正化に係る取組の経過になります。

今後、受益者負担の適正化に向けた取組については、市民をはじめ、施設利用者等への丁寧な説明、コミュニケーション、その上での使用料に対する理解等を求めていきながら、料金の見直しについては、慎重かつ丁寧に進めていきたいと考えています。

**【牛山委員長】**

ありがとうございます。計画から受益者負担の適正化を外すということですか。

**【事務局】**

計画の中に受益者負担の適正化は引き続き入ります。今年度に入ってから取組状況についてお知らせしたかったものです。

**【牛山委員長】**

撤回したというのでしょうか。分からないのですが、要するに受益者負担の適正化は、この計画の中には入れるという御提案ですね。

**【行政改革推進担当課長】**

受益者負担の適正化は今後もしっかりやっていきます。今年度、市議会へ議案を提案させていただきましたが、先ほど説明した理由で継続審議になりました。条例議案は施行日を規定していますので、議決が後ろになればなるほど、施行との間の時間がなくなってしまいますから、1度撤回をさせていただきました。

繰り返しますが、しっかりと再検討して進めていきます。そういう中ですので、第4次計画にも引き続き受益者負担の適正化ということが位置付けられているということを、補足的に説明させていただいたという趣旨です。

**【牛山委員長】**

はい、分かりましたというか、要は何が悪かったのですか。

それは、市議会は料金値上げをすればいいと言ったら、市民は反発するだろうから嫌だというのは分かりますし、それは他市町でも同じだと思うのですが。やはり受益者負担の適正化という項目を入れる以上は、私たちもそれはどういうことかということで、この委員の皆さんと議論して入れるか入れないかということだと思うので、次回で結構ですので情報提供をお願いします。

いします。具体的に何が悪かったということで撤回をされたのでしょうか。見直しの理由が分からないので、情報提供を次回にお願いできればということによいですかね。

【事務局】

承知しました。

## 2 議事 (2) 第7次小田原市総合計画第1期実行計画行政案について

【牛山委員長】

続きまして、議題（２）「第7次小田原市総合計画第1期実行計画行政案について」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に基づき説明）

【牛山委員長】

ありがとうございます。第7次小田原市総合計画第1期実行計画行政案ということで御説明いただきました。

最初に1つ、この行政案というのはどういう意味ですか。総合計画審議会が策定したということではないのですか。

【事務局】

行政の方からの案という形で、これを基に総合計画審議会やいろいろな御意見をいただいたうえで素案を作っていくものです。

【牛山委員長】

行政が策定した原案ということですか。

【事務局】

はい。

【牛山委員長】

基本は総合計画審議会が決めるのですね。行政改革に関連して何か意見があればということによろしいですか。

【行政改革推進担当課長】

総合計画審議会へ諮問をさせていただいて、これから御審議いただきますが、市民の意見や関係機関の意見を聞くというチャンネルとして、既存の会議体を使って御意見をいただくということで、全庁的に実施しています。本委員会の場合は、行政改革の部分を中心に御

意見等あれば、お聞きしたいという趣旨です。

【牛山委員長】

何か委員の皆様から御意見ありますでしょうか。

【深瀬委員】

直接的にこの計画ではないのですが、デジタル化の話が先ほどから出ていますが、今のお話だと行財政が主管のような話ですが、中身の推進については、デジタル推進室のようなところでやられていられるという話も聞くのですが、どこが所管しているのでしょうか。というのも、うちでもデジタル化をやっているのですが、対内的、対外的なデジタルもあり、各部横断的にやらなければいけないというのが基本になっているので、関連部署と所管で話し合う機会やワーキンググループなどを立ち上げて、進めて行かれているのかどうかをお伺いできればと思います。

【企画部長】

企画部内にデジタルの担当所管がありますので、その部署が中心となりデジタル化を進めています。行政改革においては、行政改革の視点でデジタルを取りまとめていくということです。ですので、実際にはその担当所管になります。

【深瀬委員】

こちらの方では、あくまでも行政改革に関連したということですね。分かりました。ありがとうございます。

【牛山委員長】

他の委員の皆様何かありますか。

【田中委員】

市民アンケートのところで、「小田原市に愛着を感じているか」という設問があり、愛着を感じている人が多いとありますが、愛着を感じているから住民や住民団体が小田原市と協働しているのだと思います。シビックプライドという概念があり、まさに愛着があるから、市政や地域のことに関わっていくのだということがあるかと思うのですが、それが施策 30 の指標にも関わってくると思います。この指標は他の計画の関係もあるかもしれませんが、包括連携協定もそうなのですが、例えば小田原市で NPO が増えているとか、共同提案が増えているとか、そういう指標があると前向きな感じがするなと思いました。

行政改革の視点から言うと、協働とコストは非常に微妙な関係にあり、協働をいろいろやると、時間や職員が関わるコストが発生してしまうと思っています。そうすると、先ほどの骨子案に戻ってしまうのですが、残業が増えるかもしれない。でも、協働は進んでいる、そうすると満足度は上がっていく。それも行政改革なのではないかなという感じがします。

**【行政改革推進担当課長】**

御意見として頂戴して、行政案に反映すべきところは反映させていただきます。

行政改革の視点での協働のお話はおっしゃるとおりで、協働をしていくんだという中でのコストパフォーマンスと、自分たちだけでやっているコストパフォーマンスと、安い方を選択すればいいのでしょうかというところが、今我々に投げかけられているのだと思います。そこを含めて協働のパフォーマンスとして最適化できればいいのではないかと、個人的な意見ですけれども思いました。

**【田中委員】**

ありがとうございます。最適なコストというのは、まさに安いだけではないということだと思ったので、御意見を聞いてそのとおりだと思いました。

**【牛山委員長】**

ありがとうございます。他に何かありますか。

**【中村委員】**

それでは意見になりますが、2件ほどお話しいたします。

1点目は4ページの(11)の行財政改革の必要性のところですが、行政改革実行計画の骨子の話の時には福島副委員長から御発言がありましたが、「余力を生み出す必要があります。」と最後に締めているところがやはり気になります。生み出すことは目的ではなく、その生み出したものをどう活用するかという表現に行政改革の指標のところはしていただいた方が良く、重ねてとなりますが、思いました。

2点目、72ページ以降の各施策のところですが、細かいところは私も全ては把握できないのですが、現状と課題のところ、ここが全てに共通して言えることだと思うのですが、主語が小田原市になった時に、本当にそう言えるのかというところは、今後精査していく中で見ていただけたらと思います。中には一般論が入っているというところは重々承知しているのですが、今後3年間に取り組むところというところが、小田原市でというところが基本は主体だと思っているので、そこを確認いただき、本当にこれが小田原の課題なのだろうか、というところは、もう一度この総合計画の検討会等で確認いただければと思います。

**【行政改革推進担当課長】**

余力の件については、行政改革の計画でもありましたが、そこはまた整理したいと思っています。

2点目の施策の現状と課題の表記については、いただいた御意見も含めて、色々なところからいろいろ御意見を伺っていますので、今日いただいた御意見も含めて実行計画の策定に活かしていきたいと思っています。



【中村委員】

ありがとうございます。一般論的なところも、もちろん入って良いかと思っているので、それであればそのように明記していただいた方が分かりやすいかと思いました。メリハリがつけば良いかなと思った次第です。

【牛山委員長】

総合計画の実施計画が実行計画ですから、最上位計画の一部だと思うのですが、行政改革の計画との時期的な関係はどうなるのですか。これから行政改革実行計画の骨子案を議論する中で、それがこの総合計画の実行計画から大分落とし込まれているのが分かりましたが、内容を審議する中でこちらの計画と総合計画の実行計画との齟齬が生じるようなことはあると思います。これは、計画間調整のことでよくある話なのですが、同時期に進行しているので、どのように整理されるのですか。

【行政改革推進担当課長】

総合計画実行計画は、行政案ができて、総合計画審議会における審議、それからパブリックコメントや本委員会、関係機関等からの意見を聞いている状況です。第1期実行計画と行政改革の計画を同時に作っているため、委員長御指摘のように、計画案の齟齬のないような刷り合わせをリアルタイムでしていきます。

計画の関係性でいうと、行政改革の計画は総合計画の個別計画になりますので、上位の計画は総合計画です。こちらの記載を御覧いただくとお分かりかと思いますが、例えば、行革に関連するところの詳細施策の主な取組もタイトル出しみたいな形になっていて、「新たな歳入の確保を検討します」と書いてありますが、それは何なのかというところが行政改革の計画に出てきます。それをどういうスケジュール感で進めていくのかというのが、行政改革の計画に出てくる、そのような計画になっていけばよいのかというように考えています。要は、具体的な取組がスケジュール感とともに、行政改革の計画に出てくるというイメージで捉えていただくと良いかと思います。

【牛山委員長】

そうすると、例えば今挙げた項目については、決まったことは、こちらではそれはやらざるを得ないということよろしいですね。

【行政改革推進担当課長】

そこは相互にあり得る話だと思います。総合計画実行計画の中で、やる、やらないという判断ができないことがあれば、行政改革の計画にも影響があるでしょうし、行政改革の計画でこれやっていこうということがあれば、逆に総合計画の方にフィードバックしていくということが、同時改定となるのでそれはできるのかと思います。

【牛山委員長】

分かりました。他にはいかがですか。

【関野委員】

総合計画の審議委員もやっていますが、今年で9回総合計画審議会があります。来年の1月早々に答申ということで、最終日が12月24日です。

自分自身も今までの3回の審議会の中で納得してきてはいるのですが、人口の問題が、先ほども資料1-1のところに出ていましたけれども、令和2年から7年までの5年間は人口の変化率、マイナスになっている人数が今までと比べて少なかったのではないかと思います。

令和2年から7年度までの5年間では約6,000人しか減っていないが、令和7年から12年までの間は約8,000人、その後は約9,000人となっていますが、その辺の数字が何か分かったら教えていただきたい。これは、あくまでも統計で出ているから出されていると思うのですが、審議会の中でこの数字を見なかったのも、質問をさせていただきます。

【行政改革推進担当課長】

推計人口は、あくまで国立社会保障人口問題研究所が出した推計人口で、一定の条件を設定した上で作っているのだと思います。過去の人口の推移等については、総合計画審議会でも説明があると思います。将来的な人口の推計をどう捉えていくのかという話になってくると思うので、小田原市他、地方公共団体ではこの研究所の推計を基にしているのが通例なのではないかと思います。

実際に推計通りに進んでいくかは、小田原市が人口に対して影響のある手を打ったか打たなかったかといったところで影響はありますので、あくまでも推計という形でお示しするのではないかと考えています。

【牛山委員長】

ありがとうございました。

今後も、行ったり来たりということがあるということですので、引き続き、骨子案等を審議していく中で、関連して御参照いただきながら、進めていければというように思います。

それでは、議題2につきましては以上とさせていただきます。

## 2 議事 (3)その他

---

【牛山委員長】

(3)「その他」ですが、何か委員の皆様からありますか。

ないようでしたら事務局から何かございますか。

**【事務局】**

2点ご連絡いたします。今後のスケジュールですが、第3回の本委員会は11月下旬を予定していますので、また、事務局の方から日程調整等させていただきたいと思います。

2点目としては、本日の議事録についてです。事務局で作成次第、委員の皆様にご確認をいただいた上で作成したいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

**【牛山委員長】**

ありがとうございました。委員の皆様から御質問等ございますか。

**3 閉会**

---

**【牛山委員長】**

なければ、これで、第2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。