

令和7年度第3回小田原市行政改革推進委員会 会議録

- 1 日 時 令和7年12月11日(木) 午前10時から正午まで
- 2 場 所 小田原市役所4階 議会第4委員会室
- 3 出席委員 6名  
福島 康仁、関野 次男、中村 雄一、深瀬 享、田中 泰、石塚 清香  
欠席委員 1名  
牛山 久仁彦
- 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素案について
  - (2) 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3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、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。

本日、牛山委員長が欠席のため、委員会規則第4条第3項の規定に基づき、福島副委員長に委員長代理をお願いしたいと思います。

それでは、会議に先立ちまして、福島副委員長から御挨拶をいただきたいと思います。福島副委員長、よろしくお願いします。

### 【福島副委員長】

おはようございます。

日本大学の福島でございます。

今日は牛山委員長が急遽御欠席ということですので、副委員長の私が議長を担当させていただきます。よろしくお願いいたします。

本日は師走の御多忙の中、御参集いただきましてありがとうございます。もう12月中旬ということで大学の方も冬休みに向かって進んでいますが、私の方は冬休みのやるべき宿題を出されているということで、学生時代からあまり成長していない状況です。

行政改革については、また今日議論をいただき、冬休み考えたいと思っています。しっかりと進めていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。忌憚のない御意見をいただければと存じます。

## 2 議事 (1) 第4次小田原市行政改革実行計画の素案について

### 【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、本日は、委員長代理である福島副委員長に議長をお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

### 【福島副委員長】

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)

【福島副委員長】

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素案について」を議題といたします。

本議題については、２回に分けて審議を行いたいと思います。

まずは、資料１及び資料２について、事務局からの説明をお願いします。

【事務局】

（資料１、２に基づき説明）

【福島副委員長】

説明が終わりました。ただいまの説明に対し、御質問、御意見はありますか。

【深瀬委員】

方向性としてお伺いします。計画の期間は、総合計画に合わせて７年という形で作られており、１回中間見直しが行われるということですが、スケジュール的にはこのくらいのペースで計画を実行していくものなのでしょうか。

また、９ページの職員１人当たりの住民数について、事業が多岐に渡るためということになっていますが、これが適正なのか、又はもう少し減らしていきたい意向があるのか、どのように捉えられているのでしょうか。

もう１点、１８ページの目標達成の指標、「２ 職員の時間外勤務時間数」について、目標の方向性が「減」とだけ記載されています。人員確保の面で言うと、残業時間をかなり気にされている若い方が多いと推察しているのですが、「減」だけでは少しネガティブなイメージが付くのではないかと思います。この目標をこのまま載せるのがよろしいのか。

以上３点をお伺いさせていただければと思います。

【行政改革推進担当課長】

私の方から１点目と３点目について、お答えします。

計画の改定については、より実情に合った形で計画を見直すということは必要なことです。が見直すことに関しても、一定の時間とコストがかかる中、今回、総合計画の期間、考え方、施策の枠組みに整合した形で、第４次の行政改革実行計画を策定します。そのような中で、総合計画第１期実行計画が令和１１年から新しい第２期実行計画に変わるということで、第２期の実行計画がどういう形でできていくのかということは、今お話できるところはないですが、ここで新しい施策の枠組み等が変わってくる可能性がある場合、行政改革に関しても、新しい実行計画に位置付けられた事業の確実性を担保する、財源や人を確保するための計画になりますので、そこに合わせてやっていくことになります。

ですから、現状最適な計画の見直しスパンを考えた時に、実行計画の見直しと合わせて、見直しのスパンを置いていきたいという考えです。

3点目、時間外勤務時間数に関する指標についてです。深瀬委員の御指摘の点はごもっともであるのですが、今回ゴールとする指標のすべてを目標値ではなくベクトルとして設定をしています。基本的な考えとして、今回この計画の達成状況を測る指標として、5つ挙げていますが、逆を言うと、この計画だけで実現できる指標ではない部分があり、そういったところを斟酌してこのような形にしています。

例えば、職員で言うと、定数がある中で実際稼働している職員の数がどう変化していくのかとか、あるいは行政改革でセーブしたり、新たにお金を稼ぐというような取組を行うようなことがあれば、当然変化してしまいます。

#### 【企画部長】

2点目の御質問は、職員数が適正であるのかという趣旨の御質問であったと思いますが、こちらは、平成20年くらいまでに職員の適正化計画というものがあり、職員の削減を行った時代があります。そこで目標達成をしたということになっていますが、現時点では、確かに他市と比較すると、割合的には多くなっています。しかし、この下を書いてあるように、小田原市は海、山、川といった自然があることにより、そこに生業が生まれる、あるいは災害対応等、すべてにおいて手厚くカバーしなければいけないという実情があります。また、文化においても、例えば歴史もあり、さらには環境面でも今市として進めているところもあるので、そういったところでの体制強化がどうしても必要になるということで、人数が比較的少しずつ多くなっている状態ではあります。また、競輪場も小田原市の特徴の1つです。

消防と病院については特別なものなので、この人数から除かれています。特に小田原市は2市5町の広域消防を展開しており、1市5町分の消防職員数が含まれているので、その分はここから外しています。

その中で、先ほど申し上げた自然環境や地域資源を生かした、様々な産業や文化があることによって、職員数がどうしても多くなってしまいます。これらを含めて、現時点で適正だとは言っていますが、先ほどから申し上げているような事務改善、業務改善、行政改革を進め、事務改善の中でも、最近の動向ではデジタル系、AIなどを駆使していく。今、内部では職員数が足りない様々な部署から言われているのですが、そういったものをうまく活用しながら、今の適正な状態を保っていきたいと考えています。

#### 【企画部副部長】

1点補足ですが、小田原市の特徴としては、神奈川県地図を見ただくと分かると思いますが、小田原市は地理的な面積が非常に大きいというところがあります。県内では、横浜市、相模原市、山北町、川崎市に次ぐ5番目の広さとなっており、他の自治体に比べてコンパクトに行政運営が展開できません。エリアが広いので、非効率とは言いませんが、地域的な特徴があるということも1つ挙げられると思います。

#### 【深瀬委員】

分かりました。これくらいは必要な人員ということで、年齢構成からいくと、これから少

し退職者が多くなってくる時期も出てくるということで、それを補うために人工数を減らして職員配置を見直していくという形でしょうか。

【企画部長】

おっしゃるとおりです。

【福島副委員長】

今のところは、適正な職員数に改革は終わっているという理解でよろしいでしょうか。

【企画部長】

適正化計画上は目標を達成しています。

【福島副委員長】

先ほど御説明があったように、社会環境や自然環境、地形等、様々なものから検証済みということで、これを維持していくという中で、今度はその中の年齢構成等いろいろなものを改革していく方向であるという理解です。

【石塚委員】

18 ページの「行政サービスのデジタル化が進んでいると感じる市民の割合」が 29.8%と書いてありますが、この母数は全市民でしょうか。

【行政経営係長】

こちらは総合計画の市民アンケート調査結果から抜粋しており、無作為抽出で市民 3,000 人にアンケートをとった上でのアンケート結果になります。

【石塚委員】

市民 18 万人分の 3,000 人の 29.8%。

【行政経営係長】

回収率が約 50%ですので、約 1,500 人に回答いただいたものです。

【石塚委員】

それを多いと感じるのか少ないと感じるのか、数字の捉え方がなかなか難しいですが、デジタル化の話をしている時に、何を KPI に置くのか、KGI に置くのかという話は、割と大事になってきます。デジタル化が進んでいるという話では、行かない市役所が私は究極形だと思っていて、そういう意味では窓口に対する来庁者が減ってくることが重要な指標になってくるのではないかという話を、よく自治体さんにしています。そういった観点では、全体の窓口来庁者数におけるその比率のような、前年度比率を捉えていくという方法の方が実態に

沿っているというか、それがコンビニ交付に流れているのか、オンライン申請に流れているのか、より別のところに。その中で本当に来庁して対面でじっくりとやらなければいけない人というところが、そこであぶり出されてくると思うので、そういう捉え方をするのも1つありなのではないかと思いました。

また、職員の時間外勤務については、1人当たり年平均183時間ということは月間にしてみたら15時間です。20日勤務とした時に毎日大概何かしら残業しているので、そういった点で完全に溢れているという捉え方ができるのかと思います。そこに対してもどういうふうに考えていくのか、その実態をどのようにつかんでいくのかが大事かと思っていて、実は、前回の会議を欠席させていただいて、欠席したというよりは、別室で小田原市の主任に昇任された職員さん向けの研修をしていました。1つのワークショップとして、やめることから考えるワークショップというのをやっています。職員さんに今、面倒だと思っていること、本当に業務でやめたいと思っていることは何ですかというものを聞いて、それに対する対応策をみんなで考えるみたいなワークショップを実施しました。

同様の研修を様々な自治体で実施している中で、これやめたいとアイデアが出てくるものは結構どこも同じです。例えば出張の復命書やめたい、朝礼やめたい、紙起案をやめたいとか、タイムカードやめたいなど。一番多いのがアルコールチェックやめたいですみたいな話なのです。あとは、究極的だとメールを印刷して紙で回覧することとか、というものが出てきたりします。前回、小田原市役所で研修をやった時も似たような話は出てきていたような気がしていて、本当にやめたいと思っているところに対して、本当に実効的な対策をとることは正直デジタル化という以前の問題だと思うところが多々あります。どのように対応を取っていくのか、今この時間数を見ている限りはもうおしなべて溢れているという状況の中で、本当にそういうところをぎりぎり削っていくみたいな、本当にやめるべきところをやめるところは考えたほうがいいかなというように思っていました。

そういう意味で、人的投資の部分で全庁的に研修をやっていきますみたいな話等ありますが、一方で26ページに外部講師の廃止みたいな話を例示に挙げられていて、外部講師を削るということは内製化するということです。そういうロジックになってきてしまうところがあり、矛盾してくるようなところがある気がしています。それは気になったところです。

35ページの基幹業務システムの標準化の推進について、今小田原市役所も他の自治体と同じように20業務標準化というところをやられていると思っています。総務省のダッシュボード上は多分、小田原市役所は取組率的には60%を切っているという状況で、子育て系の取組等はもう間に合わないみたいな話になっていると思います。そことの整合性が取れているような、取れていないような稼働率というものをどのように見るのかみたいなのを少し難しいなと思いながら見ていました。

全体的な財政の話についてもそうなのですが、今高市内閣が立ち上がり、地方創生の取組がバージョンアップし、稼ぐ地方みたいな言い方をしているところもあります。そのようなところに対応していくに当たって、例えば急に交付金が降ってきて、交付金に対して何か対応しなければいけないと言った時に、今の、人的余力がない中で、それに対応できるかというと、私は難しいのではないかと思います。それはどこの自治体も同じで、急に交付金

が降ってくる、交付金に対して何か対応しなければいけない。でも人はいない、時間もないみたいな話になってきます。そういうところに人を充てていくための余力という考え方をするのか、そういうところではないところの余力という考え方をするのか。

削ることをたくさんお話はされているのですが、税収を増やすとか徴収を増やすとか、もちろんそれは当たり前の話です。投資に対して回収をしていく、税収を増やしていくとか、そのような考え方を小田原市はするのか、しないのかみたいなところの方向性が少しぼやけているような感じがしたので、そこははっきりされた方がよいかなというように思いました。五月雨にいろいろ申し上げて申し訳ありません。

#### 【行政改革推進担当課長】

いろいろ御意見をいただいて、私の方から今お答えできるところでお答えさせていただきたいと思います。

最初に 18 ページのデジタル化に関する指標のところです。御指摘の点はごもっともだと思っていて、実際にそれが進んだ時にどうなっているのかを気づける指標を、どう捉えるかというところは、おっしゃるとおりだなと個人的には思います。ここの指標の設定も上位計画である総合計画と整合を図りましょうということで、総合計画は今、行政案の段階ですけども、基本的にはその中の指標から最もふさわしいと思われるところを拾ってきている状況です。ですから、それを指標として設定するからには、それを追えるのかどうかも含めて、総合計画や DX 計画の担当課に、いただいた御意見を共有させていただきたいと思っています。

また、この計画に書いてあることをやり切った後に、それをどう生かしていくのかが見えないというお話は、すごく大きい視点で御意見をいただいたと思いました。そちらについては、私のポジションで言うととても歯がゆくて、いわゆる小田原市の行政の経営目標といったものが、一部の個別計画だけ見ると出てこないのかなということかと思いました。それがどういうタイミングで、どういう形で出せるのかと考えた時、基本的には市の総合計画という形になるのですが、どうしても市の総合計画は、どうしても総花的な計画になってしまいう中で、ここを削って、ここにお金と人を当て込みますということが出づらい形になってしまっています。今、妙案はないのですが、御意見としては受け止めたいと思っています。

#### 【行政経営係長】

デジタル化について、資料 1 の 36 ページに電子申請システムの取扱サービス数を増やしていくことを取組指標として記載しております。所管との調整では、小田原市もデジタル化を数年来進めており、住民窓口にて「書かない窓口」などを取り組んでおります。課題としては、実際に市民の方が書かない一方で、職員が代わりに入力することにより業務量が増えている状況です。

さらに、窓口に来られる方全員がデジタル対応となれば良いですが、やはりアナログの方も一定数いらっしゃいます。そのような場合、行政としては 2 通りの対応をしなければなら

なくなります。これまで 1 通りで対応していたものが、2 通りの対応をしなければならず、業務量が増加してしまいます。この点については、使う方の量とデジタル化を広げていく量のジレンマがあり、現在再構築を進めているところです。行政サービス特有の課題として、このような問題を抱えている状況です。

業務改善については、資料の 28 ページに記載しており、石塚委員に研修をしていただいたように、各所管から細かい課題等を「業務改善の推進」の取組の中で拾い上げており、現在庁内でも事務のミスが少し多いという状況を踏まえ、改めて検討している取組等の受け皿となることを目指しています。

特に DX、デジタル技術を活用して業務効率化を図ることや、先ほどの回覧の例など、細かい部分も含めて庁内で業務改善を推進していくことを位置付けています。細かい部分ではありますが、このような取組も含めて、時間外勤務や業務量の削減につながるように位置付けています。

基幹業務システムの標準化については、資料の 35 ページに記載されています。小田原市では特定のシステムの標準化を進めており、先月 11 月から稼働を開始しています。ただし、所管からはコストが想定以上に発生していると聞いています。導入に関しては国からの補助金等があるものの、今後の改修やバージョンアップなどのランニングコストについては国の支援がない状況です。そのため、現在国へ要望しているところです。当初の目的としては、全体でコストを削減することでしたが、導入後、システム上の課題がいろいろと発生している状況ですので、財源も含めてシステムの運用を進めつつ対応している状況です。

さらに、人的余力の部分についてですが、資料の 16 ページの目標の下に記載しております。御指摘のとおり、新たな行政ニーズに対して現場が手一杯で対応ができない状態になるという課題があります。特に、前回石塚委員から御指摘いただいたように、災害等の対応については、小田原市が主体的に取り組む必要があります。そのため、通常業務で手一杯の状況の中で災害が発生した場合に業務がパンクしてしまうことが当然想定されますので、この部分も含めて、普段から余力を持つことが重要だと考えています。

また、国から様々な仕事が追加されたり、交付金などを活用する際には、それに対応する体制を整えなければならない状況です。そのため、平時から自分たちの業務に余力を持って取り組む必要があるということが趣旨です。

#### 【福島副委員長】

お話を聞いていて思いましたのは、今の指標、KGI が総合計画から取っているから致し方ないというところもあるのですが、「行政サービスのデジタル化が進んでいると感じる市民の割合」というのは、市民にとって重要なのは、デジタル化によって自分たちの負担が減っているとか、先ほど委員から御指摘があったように、電子申請ができるとかが重要であって、デジタル化が進んでいようが何しようが、自分たちにとって益がなければ、行政サービスが上がっているとは感じないので、例えば効率的になり、今までより申請時間が短くなったとか、そういうものが KGI になってくるのかと思います。その辺がこれだと思えてこないで、



少し考えていただきたいと思います。

あと、職員の時間外勤務時間数については、まさに先ほどの、やらなくてもよいような仕事を削っていくと時間外勤務時間数も減っていくということで、これは先ほど深瀬委員からもあったように、ただ時間数の多さが強調されてデメリットになる部分もあると思うので、見せ方としてあまり良い指標とは言えないけれども、今のお話を聞いていると、今まであったものを見直して、必要でないものを削ってこういうものが達成されているというのが見えると、プラスの改革が進んでいるのかなという感じがしました。総合計画にある指標ですので難しいかと思いますが、少しお考えいただくとよろしいのかなと思いました。

#### 【行政経営係長】

補足です。18 ページの目標のうち、総合計画で定めている指標は、1、4、5になります。2については、職員課で策定している「小田原市特定事業主行動計画」という雇用者の計画があるが、そちらで示している時間外数の目標になります。また、3については、前回、委員から御意見をいただいたので、毎年、職員向けに実施している「ストレスチェック」より、職員の満足度がありましたので、これを独自に設定しています。

#### 【福島副委員長】

2、3については、職員の働き方改革をどんどん進めているということを検証してということですね。前回までの議論を反映させていただいたということだと思います。ありがとうございます。

#### 【中村委員】

22 ページ以降に行政改革の推進項目があり、それぞれの取組項目ごとの指標がありますが、実施スケジュール「実施」と書いてあるものが散見されます。令和8年から14年までであるということで、もちろん14年は先の話なので見通せないところもあるかと思うのですが、実際上段の計画の検討等の中で、その実施の中身、単純に実施の可否、やるかやらないかという話と、先ほどのデジタル化のような単純に実施だけでは片付けられない、その一言だけではなく細かい取組の内容等も見られるということもあると思うので、検討されている中でどのように整理されているのかというところをお聞きしたいと思います。

もう1点、40 ページ以降に事務事業の見直しの仕組みづくりについての記載がありますが、令和7年度に一旦棚卸しと総点検をやられたというところで、その中でどういう気づきというか、次年度以降引き継げる具体的な観点があれば、教えていただきたいです。

#### 【行政経営係長】

22 ページ以降の主な取組項目の実施スケジュールですが、その取組項目自体を検討、調査する必要があるものについて、そのように記載しており、実際に、この取組項目自体、継続して実施しているものなどについては、「実施」と記載しています。

こちら総合計画の実行計画と整合しており、所管も「実施」することで進めていくもの

を挙げています。ただし、表が、「実施、実施、実施」と重複して記載しており、少し見づらい表現になっているので、線表のような矢印表示等に変更して記載しようと考えています。

【中村委員】

工程があまり見えないですね。

【行政経営係長】

はい。スケジュールを示しているのに読みづらいので、修正させていただき、検討又は実施という分けをきちんと見せる形で修正したいと思います。

40 ページの「事務事業の見直しの仕組みづくり」の、今年度を踏まえた内容についてですが、今年度は、全庁的に総合計画の実行計画を策定するにあたり、各所管で既存の事業をそのままスライドするのではなく、1 度、行政改革の視点を入れて、「各所管で実施している事務事業を全部見直してください」ということで、今年 6 月から 8 月にかけて全 829 事業、すべての所管で作業をしました。

見直しの視点に基づき調書を作成し、自主的に削減額等の抽出くださいとお願いしたのですが、半分ぐらいの所管からしか出てきませんでした。

半分ぐらいの事業については、しっかり向き合ってください、ここは直せるとか、それも市民サービスの影響がある部分もきちんと踏まえながら、削減してくれた所管もありましたが、一方で、「一切削減するところは何もないです」と回答した所管もありました。

その際に、もう一度こちらから、所管間での不公平が生じないように、削減していない部署へはもう一度お願いし、最終的には一定の削減額が抽出されました。

そのような経験も踏まえ、今後全庁的に事務事業の見直しを展開するにあたっては、インセンティブというか、削減したもの負けではないのですが、削減していないところとの差について、少しインセンティブのようなもの、前向きに削減してくれた所管には違う部分でインセンティブが付与できると良いかと考えています。

あとは、市の事業数としては、すべてで 829 事業あるのですが、小田原市は事業単位のボリュームが大きいということが判明しまして、その事業の中に、補助金や取組などが細かく入っています。ですから、その事業自体を廃止するのは結構厳しいのが分かってきています。

一般的に事業仕分け等でこの事業を切る、スクラップと言いますが、小田原市の場合、事業が単体で大きいため、事業まるまる切ってしまうとかなり影響が大きいので、切れるものがほとんど無いという状態です。

他の自治体では、規模に応じてですが 1,000、2,000 と事業として組んでいて、事業が単体で細かい。こうなると、この事業は啓発系だから事業自体廃止しようということが出来るが、小田原市は全 829 事業で、事業そのものが大きい分、それ自体をやめるとことが難しいということが判明しました。事業の中身を見て、事業のうちの、ここの部分をやめませんかというアプローチが必要であると感じています。

また、行政上の特性もあり、通常の民間企業等と違い、いわゆる「撤退」等の判断が難しいことを痛切に感じました。特に、新規で事業を立ち上げる際には、所管一丸となって取り組

みますが、事業をやめる場合は、廃止する基準や手順が誰も分かっていないということもあり、非常に後ろ向きである。事業廃止について整理することが必要であると感じました。

また、コロナ禍で学んだこととして、廃止ではなく、まずストップ、休止してみてもどうかということです。一旦休止すると、意外と影響がないことが判明したり、それがコロナ禍を通じ判明した部分もあるのですが、コロナ禍が明け、一度休止した事業が普通に再開してしまった事例もありました。休止という視点は大事であると思い、スクラップというよりは、ストップ（休止）してリビルド（再構築）する。1回休止してみる。そうすると意外と影響がない。それでは、この事業を廃止しても良いのではないかなとなる。事業廃止したらどうしよう、何か影響が多くあるのではと思い、何も手を付けないことがあるが、この辺を少し考慮しながら、事業見直しの仕組みづくりが課題として見えてきましたので、これを踏まえながら、来年以降、その仕組みづくりをしていきたいと、また、そこが行政改革のコアの部分になると考えています。

#### 【中村委員】

私も同じで、とても納得できました。

所管課によって、まずその視点が不足していたりとかということはあるかなと思ったので、良い事例は横展開して、気付きのポイントみたいな、こういうことが見直しの管理、視点のところで使えるんだみたいな、視点を横展開するということは、単年度というより中長期的な話だと思います。

あと PDCA の CA のところを、よりチェック、サイクルの精緻化については、見直しを実施したから分かることがたくさんあるなと思ったので、そういうところをまた深めるということも重要な点かと思いました。

#### 【福島副委員長】

今御指摘いただいた、第4章の中で出てくる、「実施」という言葉は私も気になっており、例えば採用試験のところに、実施・実施と書いてあるのは当たり前かなとも思ったのですが、中身を見ていくと、どうやって人を確保するのかというのは、計画期間の途中で全然ターゲットが違う採用の仕方をしているのですよね。ですから、その辺の改革が行われているということが、これだと全然見えてこない。ただ「実施」と書いてあるだけなので、調べていかないと分からないという感じなので、今御指摘あったところの記述の仕方を工夫していただくと、改革が進むかなと思いました。

あと廃止ではなく、休止ということを入れるということは非常に良いかと思います。廃止というとなかなか踏み切れないところですが、休止ならということはあるので、非常に良いアイデアだなと思いました。

#### 【関野委員】

6 ページから 8 ページのところを聞きたいのですけれども、先ほど深瀬委員が言われた職員 1 人当たりの住民数は分かったのでよいのですが、8 ページの平成 26 年に職員数が 2,159

名で、10年経つ間にいろいろな行政がプラスされています。人口がどんどん減ってきているのにこのままいいのかなというような感じがします。10年前に比べると、いろいろな改革を行政でされていますので、もっと職員数が増えていくのが妥当ではないかと私は思うのですが、その辺はいかがですか。

また、先ほど石塚委員が言われたデジタル化については、私も自治会の役員をやっているのですが、半数以上のところが、今まで連絡網という紙があったのですが、全部やめてスマホを使っています。スマホだと記録が残ります。この20いくつという数字は非常に低い、もっと上げて欲しいと思います。それと、小田原市の中で3カ所の自治会がデジタル回覧を導入しています。これは全世帯ではありません。独身者の方でスマホ、パソコンに触れると、年寄りの方はパソコンができないから紙にしてくれというところは紙にしていますが、デジタルにして欲しいというところは、実質的に3ヶ所やっていることを私も知っています。もう少しその数字を、増ではなく、できたら何%くらいにしたいという数字を出してほしいなというように思います。

#### 【行政改革推進担当課長】

2点目の御質問について、先ほどもお話しいたしましたが、小田原市はいろいろな取組をしています。一番上位に総合計画があって、総合計画の個別計画としていろいろな計画があります。行政改革実行計画はその1つです。行政改革という視点で見た時に、どんなことを小田原市はしていくのかという考え方を書いたものがこの計画です。関野委員御指摘のデジタル関係で言うと、どんなことをどれだけのボリューム感でやっていこう、その結果どういう社会にしたいのだということは、別の計画で定めてあります。

当然DX絡みの計画の中には、こういうことを進めていきたい、その先にはこういう社会にしていきたいということがあって、先ほど石塚委員からもお話がありましたけれども、多分、来庁者を減らしたいという視点はないと思うのですが、例えば電子申請の対応としている申請の数を、これくらい増やしていきたいといった考えはあると思います。

そこはこの計画には出ていないというところなので、デジタル化に関しての全体像が見えづらくて、今のような御意見に繋がってしまっているかと思うのですが、私の勉強不足でDX化計画で、今おっしゃっていたところがどのように位置付けられているのかとか、どんな形でどの程度まで持っていきたいと考えているのかということが、この場ではお答えできないのですが、その政策ジャンルの中の計画に関して、当然、そういった視点でいろんなことが考えられて、いろんな目標値が立てられているものだと思います。

デジタル化が進んでいると思う市民の割合について、これは先ほど申し上げましたとおり総合計画に今位置付けているKGIなので、そこの調整の中でこの指標が適正かどうか、改めて考えたいと思いますが、これ見方によってはいろいろ考え方があり、私の解釈を言うと、実際にデジタル化が進んでいることと、それを認知されているということは別のステージだと思うので、デジタル化が進んでいるにもかかわらず、この指標が低いとしたらそれは我々がちゃんとそれを宣伝できてないから、という反省もできるわけで、この指標が全く意味ないとも思っていない中で、そこはちょっと関係課と調整はしたいと思います。

【企画部長】

職員が足りないのではないかという御指摘もいただき、一方で各所管からは人が足りないという話を、いたるところから聞いています。なので、そういう所管からすればもう本当に嬉しい話だと思います。

行政サービスが向上しないことや、ミスが多く発生するといった事象をすべて職員が足りないからと片付けるのはちょっと乱暴かなと私は思っていて、仕事の仕方はいくらでもあります。まさに DX を活用する方法もその 1 つだと思います。

さらに、これは個人的分析ですが、パソコンが進んで入ってきたことにより、効率的にはなりましたが、コミュニケーションは取りにくくなってきたというのがあります。今まさにその不祥事対策ということで検討を進めていますが、コミュニケーションをもっと円滑にして、上も下も横も繋がって仕事をしていく。当然、住民、地域の方々とも繋がったり、事業者とも繋がったり、そういったところを円滑に進めていく仕組みは、いかにしてやるものかということが、ある意味永遠の課題ではありますが、1 つずつクリアにしていきながら対応していきたいと思っています。

当然必要な部署には必要な人材を投入する適材適所のことは、考えながらウエイトを置きながら考えていきたいと思っています。

【福島副委員長】

ありがとうございます。

2 つ御提案御意見をいただきまして、1 つはデジタル化の問題でしたけど、先ほど御説明あったように他の自治体でも同じような現象があることは私も重々承知しております。過渡期ということですので、他の自治体でも同じような問題が生じています。

関野委員のお話聞くと自治会の方は結構そういう自治会の近代化が進んでいるなという印象を持ちまして、そういう意味では、先ほどの指標もデジタル化が進んでいるというのはまんざらではないなという印象を持ちました。

それから人の問題ですけども、部長から御説明あったように、人数を増やすという視点もありますが、現在の働き方をデジタル化するなど、いろんなものを工夫していく行政改革も重要だという御説明もいただきましたので、その点も踏まえて、関野委員からの御意見と、行政側の考え方を踏まえて、また検討していただければいいかなと思いました。

【田中委員】

他の委員の皆さんが、私が思っていたことを御質問していただいたので、1 点だけ、職業柄、指標をどうにか数値化できないかなと思っています。例えば残業時間 183 時間を来年度どのくらいの数値に減らすのか。また、行政サービスのデジタル化が進んでいると感じる市民の割合を何%に持っていくのか。という数値目標はあるのか、気になります。

【行政改革推進担当課長】

計画書の 18 ページにある指標の設定に関する考え方は、先ほども御説明いたしましたが、基本的には総合計画の指標と合わせる形で設定しています。

小田原市だけの活動で影響を与えるかもしれないけれども、小田原市だけの活動で実現できるものではないような社会の指標みたいなものを持ってきている関係で、こういう書き方をしています。

ですから総合計画との整合の中で考えなければいけない問題かなと思っています。

細かいところで申し上げますと、2 番目の時間外勤務時間数ということで、時間を出していますが、時間外勤務手当として出した金額は当然数字として持っていますので、ここは正直手当に置き換えることは不可能ではないと思います。ただ、そうすると今ここに指標を置いた意味は、職員の働き方をどうしていくかという中で、時間を削減したいっていう意味合いを出していますが、ここが金額になった途端に、経費を落としたみたいな感じに見えてしまうリスクもあるのかなと思っていまして、そこは御意見として承ります。

**【田中委員】**

とりあえず有事を抜かして通常の業務の中で数値を出すというのはいかがですか。

**【行政経営係長】**

5 つの指標のうち、「2 職員の時間外勤務時間数」は、「特定事業主行動計画」で目標数値を置いている。そこまで出すかということではあります。

**【田中委員】**

それを数値として見せたほうが、皆さんやる気が出るのではないのでしょうか。

**【企画部長】**

総合計画の方は、KGI としては増とか減とか増という形になっていますが、KPI の個別の指標については数字出しています。なので、構成が総合計画と異なっています。

確かに総合計画に合わせると、このようになってしまうんですけど、そういった個別計画の場合は数値出しているものもあります。総合的なバランスだと思います。1 つだけ数字になって、他は増という表現を用いるのはどうかと思いますし、この構成からすると、総合計画においてゴール目標を設定している以上、増という表現にしていかなければならないかなというような感じがします。いずれにしましても、全体を見ながら検討させていただければと思います。

**【福島副委員長】**

KGI としてはこういう形になるということで、KPI のほうは別途、個別計画の中であるということなので、今御発言あったように、総合的に考えていただければと思いますのでよろしくお願いします。

【石塚委員】

1 点だけ職業柄申し上げなければいけないことですが、さきほどの書かない窓口の話で、私たちがいわゆる本当にマイナンバーカードを写して申請書に転記をしているだけで、それを裏で職員が受け取って今まで通り基幹システムに入力をしている。これはよくある話です。行政サービスをデジタル化したことで、業務が二重化してしまうことを私たちダブルトラップと呼んでします。他の自治体でも発生している事象で、なぜそれが起こっているかというところ、BPR をちゃんとやっていないからみたいなのところがあります。

まさに、28 ページのところにもその BPR の推進というのが一応掲げられていますが、デジタル庁が窓口 BPR アドバイザーという制度を設置していて、その立ち上げに関わっていましたが、やっぱりそれをちゃんとやることで正しく業務プロセスが作られていく。そして、ダブルトラップが起こるのが、結局紙のプロセスを残したままデジタルを入れるからなんですね。私はよく自治体さんに御相談もらうときにデジタルの流れを作ったのであれば、窓口でもその流れを作ってくださいと言っています。窓口でもそのデジタルの流れを取り入れることで、裏でもプロセスが一貫されるので、そういうふうに取り入れてくださいというアドバイスをよく差し上げています。

なので、28 ページに BPR というのが書いてありますが、それが何をもたらすのかみたいなロジックで繋がってくるものがたくさんあると思うんですけど、やはりその繋がりをちゃんと見ながら指標とか計画とかちゃんと考えていかないと個別バラバラにやっている起こりがちなので、そこだけはちょっと何か抑えていただきたいなというふうに、元自治体職員としての切実なお願いでございます。

【福島副委員長】

非常に建設的な御意見をありがとうございます。事務局から何かありますか。

【行政改革推進担当課長】

恐らく、石塚委員は実情もご存じだと思いますが、この計画は行政改革という視点で見たときに、どういう取組をするかというのが網羅された計画です。

デジタル化について、石塚委員の御指摘はごもっともだと思います。デジタルに関する計画は別の所管課が策定しています。そのため、例えば行政改革実行計画が策定された場合でも、すべての関連計画に影響を与えて全面的に変更することは現実的ではありません。それぞれの計画には改訂のタイミングがありますので、その際には今後先行すると想定されるこの計画に基づいて見直しを行っていただきたいです。そのために、計画間の調整や有機的な働きかけが必要不可欠であると考えます。確かに窓口で自分の住所を書いていたたりしますから、それをタッチパネルでできるようにすればいいじゃないとか、来ない窓口のシステムを構築すればいいじゃないとかいうようなところが、計画の見せ方として一貫性がないように見えてしまう所があると思うので、関係部署とも共有していきたいと思う。

【福島副委員長】

それでは、資料 1 及び 2 に関する審議は終了とさせていただきます。  
続きまして、資料 3 について、事務局からの説明をお願いします。

**【事務局】**

(資料 3 に基づき説明)

**【福島副委員長】**

説明が終わりました。ただいまの説明に対し、御質問、御意見はありませんか。

**【深瀬委員】**

確認ですが、こちらの方は一旦撤回ということで、アンケートの調査結果を踏まえた上でまた再度審議されるということですのでよろしいですね。

**【行政改革推進担当課長】**

はい、その通りです。

**【行政経営係長】**

補足ですが、前回の本委員会における説明では口頭のみでの説明となってしまったので、計画素案 25 ページの 1－7 の取組にも繋がるものであり、「次回、資料を見ながら議論しましょう」と委員長より提案いただきましたので、今回、改めてご報告させていただきました。

**【福島副委員長】**

ありがとうございます。他はいかがでしょう。

**【中村委員】**

念のための確認ではありますが、市内目線で考えたときに、どのようなスケジュールで対応していくか、補足で御説明いただけますか。

**【行政改革推進担当課長】**

アンケートについては、この 12 月の市議会定例会中の常任委員会で、実施方法やアンケート内容について報告しています。

使用料の見直しを実施する必要があると考える 16 施設分のアンケートと、施設の利用者、未利用者問わず実施する、いわゆる市民向けという形で、二本立てのアンケートを実施するという御説明をしましたが、その中で、議会から色々と御意見を頂戴したところです。それは本当に先週の話で、こうした御意見を踏まえ、これからアンケートをどういう仕立てにしていくか、検討します。

ですから、来年 1 月ぐらいからアンケートを実施し、3 月末ぐらいに回収を終え、来年度に新たなその料金改定案を検討して、しかるべき時期に議会の方に改めて条例改正案を出し



ていきたいと考えていましたが、少し時期はずれると思っています。

【福島副委員長】

他にいかがでしょうか。

【石塚委員】

受益者とは、小田原市民だけでしょうか。

【行政経営係長】

受益者とは、直接施設を利用する者を指しています。

【石塚委員】

と言うことは、小田原に観光に来ている海外の方も対象ですか。小田原城も対象ですか。

【行政経営係長】

小田原城（天守閣、常盤木門、歴史見聞館）は特別会計となり、本基本方針上は見直し対象外としています。

【田中委員】

資料で対象外としてる施設は、全て特別会計の施設ですか。

【行政経営係長】

小田原城（天守閣、常盤木門、歴史見聞館）と小田原市公設青果地方卸売市場、小田原市公設水産地方卸売市場は特別会計です。

その他の施設は一般会計ですが、個別の事情により対象外としています。例えば、御幸の浜プールは、一部プール（大人用）が使用不可になっていて、現在の行政サービスが水準を満たしていないなど、個別の事情によるものもあります。

【福島副委員長】

それでは、資料3に関する審議を終了します。

事務局案を基に、ただ今、委員の皆様からいただいた御意見を反映して、第4次小田原市行政改革実行計画の案として作成をして、今後のパブリックコメントを実施する方向で進めたいと思いますがいかがでしょうか。

<委員一同 異議なし>

ありがとうございます。

それでは、議題1につきましては以上とさせていただきます。

## 2 議事 (2)その他

---

### 【福島副委員長】

続きまして議題 2、その他でございますが、こちらの方、委員の皆様から何かございますか。

<特になし>

それでは事務局からはいかがでしょうか。

### 【事務局】

2点、御連絡いたします。

1点目です。先ほど御説明しましたとおり、本日御審議いただきました計画案につきまして、本日いただいた御意見を反映し、改めて体裁等を整えた上で、年内にまとめていきたいと考えております。つきましては、毎回お願いしている議事録の確認と合わせて、計画案の確認を今月中に御依頼いたしますので、御対応のほどよろしくお願いいたします。

2点目です。次回第4回委員会の日程でございます。来年1月下旬から2月下旬までの1ヶ月間で計画策定に係るパブリックコメントを実施する関係で、次回の委員会の開催は来年の3月上旬を予定しております。

次回が最後の委員会となる予定ですので、後日、日程調整の御連絡を差し上げたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

### 【福島副委員長】

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。

<特になし>

## 3 閉会

---

### 【福島副委員長】

なければ、これで、第3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。