

## 令和7年度第8小田原市総合計画審議会会議録

- 1 日 時 令和7年12月8日(月) 午後1時30分から午後3時30分まで
- 2 場 所 小田原市役所3階 議会全員協議会室
- 3 出席委員 <対面参加> 9名  
木村 秀昭、関野 次男、宮本 晋、出石 稔、別所 直哉、  
有賀 かおる、曾我 清美、益田 麻衣子、渡邊 ちい子  
<オンライン> 10名  
山口 博幸、山本 博文、渡邊 清治、内山 絵美子、奥 真美、  
久田 由佳、関 幸子、信時 正人、平井 太郎、根岸 亜美
- 4 事務局 市長、安藤副市長、企画部長、企画部副部長、企画政策課長、行政改革推進担当課長、  
企画政策課職員5名

(次 第)

- 1 開 会
- 2 議 事
  - (1) 第1期実行計画行政案に係る総括審議
  - (2) その他
- 3 閉 会

## 1 開会

---

### 【出石会長】

定刻となりましたので、ただいまから令和 7 年度第 8 回小田原市総合計画審議会を開催いたします。委員の皆様にはご出席いただき、誠にありがとうございます。会議の円滑な進行にご協力いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。本日は現在のところ欠席予定者はありません。現時点で 17 名が出席しております。小田原市総合計画審議会規則第 5 条第 2 項の規定に基づき、定足数を満たしておりますので、本会議は成立いたします。

市側の出席者につきましては、お手元の資料 2 をご確認くださいようお願いいたします。本日は総括審議ということで、市長及び安藤副市長にもご出席いただいております。お忙しい中ご参加いただき、ありがとうございます。

まず議題に入る前に、本日の審議の進行方法についてご説明いたします。本日はこれまで行政案についての議論を重ね、皆様から積極的かつ慎重なご意見をいただいておりますが、今回はその総括審議となります。答申に向けた非常に重要な審議となりますので、委員の皆様のご協力をお願い申し上げます。

これまでの審議の中で、事務局に検討を求めた事項がございました。まずその事項について、これまでの議論の内容、それに対する現時点での方向性や考え方などが資料としてまとめられております。この資料のうち、課題として残っているものや確認すべき事項について、事務局から説明をしていただきます。前半はこれらの議論を中心に審議を行う予定です。その後、後半では市長、副市長との意見交換を含め、計画全体の審議を行います。

時間が限られておりますが、これまでの議論を踏まえたうえで、全体を通して答申に盛り込みたい事項について、内容を意識してご発言いただけますようお願い申し上げます。

## 2 議事 (1) 第 1 期実行計画行政案に関する総括審議

---

### 【出石会長】

それでは議事を進めさせていただきます。議題 (1) 第 1 期実行計画行政案に関する総括審議についてです。議論に入る前に、執行部から説明をお願いいたします。

### 【事務局】

それではまず、本日は卓上にお配りしております 2 つの資料についてご説明いたします。資料 6 をご覧ください。この資料は「総合計画審議会委員からの意見の対応一覧」の第 7 回分に関する内容でございます。事前にお配りした資料 3 は、第 3 回から第 6 回の会議でいただいたご意見に対する一覧となっておりますが、本日お配りした資料は、主に前回の協働プロジェクトに関するご意見をまとめたものです。資料 3 と資料 6 は同じ構成となっております。表紙をめくっていただき、例として 1 ページをご覧ください。このページでは、行政案の構成に沿って順番に整理し、いただいたご意見を並べ替えております。内容は「委員意見」「市の考え方」「対応方針」「担当所管」の順で構成されております。右側にある整理フラグについてですが、「質問」「総意」「個意」、つまり個別意見の省略形の 3 つに分類しております。

す。「総意」として分類されているものは、次回ご議論いただく答申案に掲載することを意識し、フラグを立てております。また、「個意」に関しては、答申の付帯として個別意見を載せることを考え、事務局で分類を行ったものです。次回の答申案を作成する際には、「総意」として分類された内容を中心に反映させます。ただし、この分類に関して修正などのご意見がございましたら、本日もしくは次回を中心にご意見をいただければと存じます。以上が資料 6 の説明でございます。

次に資料 7 をご覧ください。前回までの論点に対する事務局の考えについてご説明します。主に前回、第 7 回の協働プロジェクトについての様々なご意見を事務局で整理し、その考えをまとめたものとなっています。1 ページをご覧ください。協働プロジェクト全般に対するご意見の 1 点目として、「協働プロジェクトの表記が行政案では最後になってしまい、もっと早い段階で協働プロジェクトがあることを枠組みとして示すべき」というご意見をいただきました。左側の現行計画の目次に対し、修正の方向性として右側に提示したものをご覧ください。行政案の 14 ページから 17 ページには、実行計画の枠組みの全体像を示しています。一番最後には、実行計画の推進における視点として行政改革との連動性や SDGs との関連性が記載されています。この次に施策と協働プロジェクトの関係性について述べていきます。

続きまして、2 ページをご覧ください。同じく全般に関するご意見として、「SDGs や持続可能といった観点の説明を補足すべき」というご意見をいただきました。本市の基本構想では、まちづくりの理念として「持続可能な地域社会の創造を目指す」と明示しており、その具体的な意味として 2 つの点を定義しています。一つ目は地域資源を最大限に活用すること、二つ目は暮らしと営みを支えるために必要な要素の仕組みを整えることです。それを受け、下の「協働プロジェクトとは」という部分をご覧ください。協働プロジェクトとは、「小田原が持続可能なまちとなり、より豊かな形で小田原を次の世代に手渡すための手段」としてしています。地域資源の活用に加え、まちの持続化に必要な担い手の移行や育成・確保を従来以上に強化することが求められ、その推進手法として市民や地域団体、企業、大学など多様な主体との協働に着目しています。これまでの第 5 次・第 6 次の総合計画においても市民参画や公民連携を取り入れてきましたが、第 7 次計画ではこれらをさらに深め、「担い手の育成・確保」を強調していきたいと考えています。下段には協働プロジェクトを大きく 2 つに分けています。一つ目は、暮らしや営みに直結する地域での支え合いや子ども・若者の参画、地域での繋がりといったものです。これらは特に担い手の育成・確保を重視したプロジェクトとなっています。二つ目は、本市の地域資源である自然環境、産業、文化、歴史資産、まちなみ・まちづくりを最大限に活用することを目的とするプロジェクトであり、この 2 つに大きく分かれています。

続きまして 3 ページをご覧ください。SDGs や持続可能性といった観点に関する説明の部分について、SDGs の項目と各プロジェクトがどのような関係にあるのかを示した内容となっております。一番右の列には SDGs で掲げている 3 つの側面、すなわち環境・社会・経済が、それぞれどの程度関係しているのかを示したものです。具体的には、「◎」が特に関連性が高いもの、「○」が関連性があるものという形で区分しております。

続きまして 4 ページをご覧ください。こちらでは、各プロジェクトの担当部署や、各プロジェクトと 30 の施策との関係性を明記する必要があるというご意見をいただいております。そこで、関連施策との関係性や関連する部署を一覧化したものが表として示されています。関連部署についてですが、先頭に網掛けで表示されている課が主に担当する部署となっており、その他の関連部署が関連する担当として示されています。同様にこちら「◎」が特に関連性が高いもの、「○」が関連性があるものとして整理されています。

続きまして 5 ページをご覧ください。小田原市は SDGs 未来都市の宣言を行っており、総合計画の中で SDGs の概念を反映させるべきだというご意見をいただいております。この意見を踏まえ、先ほどご説明した第 1 期実行計画の枠組みの中で、SDGs との関連性を追記していく方針です。計画の最後の部分に SDGs との関連性に関する項目を設ける予定であり、具体的には以下のような文章を付け加えたいと考えています。

続きまして 6 ページをご覧ください。こちらでは、SDGs との関係性について 30 の施策ごとに示しております。計画書の本体では、各施策のページに対応する SDGs のマークを明示し、視覚的にも分かりやすく表記する予定です。資料 7 につきましては、以上でございます。

続きまして、事前配付資料についてお話しいたします。本日、主にご議論いただきたい内容として、資料 4 をご覧ください。こちらは総合計画審議会での論点整理についてまとめたものです。答申文案を作成するにあたり、総意とするもの、また委員の個別意見とするものを分類しました。この分類は、継続審議となっている項目を中心に掲げて取りまとめたものです。まず 1 ページをご覧ください。

1 つ目として「子育て」という表現について取り上げております。この表現の意図は理解できるものの、市民の皆様はこの言葉遣いが十分に受け入れられるかどうか疑問とのご意見をいただいております。

次に、2 番目の施策間連携についてです。30 の施策を分け、それぞれに対応する事業を 1 対 1 で示しています。しかし、複数の施策に関連する事業についてはその連携が見えづらく、やや縦割りが過ぎるのではないかとご意見をいただいております。また、もう少し視覚的に関連性がわかる表現にしてほしいという要望もございました。この表現方法についてはいくつかパターンを例示しております。本日卓上で配布しております参考資料「資料 4 補足」をご覧ください。こちらには施策間連携の記載イメージを示しております。審議会の中では、詳細施策、例えば「主な取組」の隣にマークをつけるべきではないかといった意見もございました。しかし、すべてにマークをつけることは難しいため、例えば地域福祉のページを参考にして、左側のページにある成果目標の下、一番下の部分に「関連する施策」を追加する形を試みました。これにより、30 の施策の中から関連するものをピックアップして表記する形式を提案しております。続いて、2 ページと 3 ページ目では、他市の計画の例を参考に、その関連性を示す形を紹介しております。1 つ目は横浜市の中期計画です。こちらは戦略と、それに基づく政策を表記するものですが、表記方法としては 1 ページでお示した形と似たものであり、戦略 1 に関連する政策を列記している形となっております。3 ページ目では、担当部署が複数にまたがる場合にどのように示しているかを例示した県の計画を取り上げてい

ます。この例では、見開き部分にある左上で、プロジェクトごとに担当部局の一覧が記されています。濃い文字が主担当部局を表し、薄い文字で白抜きされていないものが関連部局、白抜きのものは直接関係のない部局と示されており、担当部局の重なり具合を表した例となっております。以上のような形で施策間の連携を示す方法を考えております。また、何かご意見がございましたら、ぜひお伺いしたいと存じます。

資料4にお戻りいただきまして、2ページをご覧ください。こちらは確認事項となります。KGIとKPIの置き方については、様々なご意見をいただきました。例えば、KGIの項目数が多すぎるため、少し整理したほうがよいというご指摘や、KPIが施策の目標としてはやや細かすぎるのではないかとのご意見がございました。加えて、KGIに置かれている内容についても、KPIの各施策の部分でそれが見えづらいという点から、整理が必要ではないかというご意見をいただいております。KGIとKPIの適切な関係性を明確にし、それぞれの施策の成果目標として何がふさわしいかについて、全体的に調整を行いたいと考えております。

続きまして、3ページをご覧ください。こちらでは経済政策全般に関するご意見についてです。特に施策16 地域経済振興及び協働プロジェクト5については、地産地消による地域経済循環に関して多くのご意見をいただきました。現状の行政案では、これまでの施策が継続しているように見え、新しい産業の創造や既存ではない新しい分野との連携が欠けているため、今後の展開としては弱いのではないかとのご指摘がございました。また、表記の仕方による問題として、地域内循環が前面に出ているため、市外とのつながりや外部経済の取り入れが見えにくいというご意見もいただいております。これらについては、可能な限り対応してまいりたいと考えております。加えて、答申にどこまで盛り込むかについてもご協議いただければ幸いです。

続きまして、最後に4ページ目をご覧ください。こちらでは計画の評価方法について記載しております。第3回の会議でも課題提起をさせていただきましたが、評価に関する内容を答申に盛り込むべきかどうかについて、ご議論いただきたいと思います。また、外部評価における審議会の今後の関わり方についても右下の部分に第3回の会議資料を再掲しておりますので、ご意向を確認させていただければと思います。事務局からの説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 【出石会長】

説明ありがとうございました。それではこれから質疑応答に入りますが、進行のやり方について少し整理をしたいと思います。まず最初に、先ほどの説明に関する質問を受け付けます。意見ではなく、説明内容についてわからなかった点や不明な部分に関する質問をしていただければと思います。その後、資料4に記載されている「子育て」「施策間連携」「KGIとKPI」「経済政策」「評価」の5つのポイントについて順を追って議論していきます。この際、発言や答弁は極力簡潔にさせていただくようお願いいたします。いつものことですが、予定時間をオーバーする可能性があるかもしれませんので、その点をご理解いただければと思います。それではまず、先ほどの説明について質問のある方は挙手をお願いいたします。特に質

問がないようであれば、この説明を前提として、これから質疑応答に進めさせていただきたいと思います。私からの確認ですが第 9 回目の会議が行われそこで答申をまとめていく流れになります。この答申は行政案に対する意見を取りまとめるものとなります。行政案を修正した後にその可否を判断するという形式ではなく、すでに示されている行政案に対して様々な意見を収集し、それを踏まえた上で委員会として「こうすべきだ」という方針や提言を示すという理解でよろしいでしょうか。

**【事務局】**

はい。それをお願いします。

**【出石会長】**

それでは資料 4 を中心にしまして、まず①子育てについてご意見やご質問がありましたらお願いしたいと思います。

**【有賀委員】**

子育てというネーミングに関するお話になりますが、市の考え方としては、子どもの育ちに関わる施策などで「子育て」という言葉が使用されるケースが増えてきているようです。そのため、その意図はおおむね伝わってきているかと思います。ただし、詳細施策の 1202、1203 に関して、内容を確認いたしますと、意見交換会や事務のデジタル化、家庭教育学級など、やはり子育てに関連した保育士や保護者を対象とした取組が中心となっています。一方で、「子育て」というテーマにある、子ども自身が自らの力で成長できるような支援や取組は十分ではないように感じられます。ネーミング自体は「子育て」で問題ないかと思います。しかし、事業支援が目指す姿に記載されている、「すべての子どもが自己表現できる機会や、多様な活動の場が創出されている」という目的に沿って、「子育て」を目指した施策に取り組んでいただきたいと思います。

**【出石会長】**

子育てという言葉自体は是とするけれども、名称に沿った取組をして欲しいという意味でいいですか。

**【有賀委員】**

どの施策も最終的には子どもの育ちに繋がっていくものであると考えますので、ここでは子育てとして、やはり子どもたち一人一人が生き生きと自分の力で成長できるような施策を中心に進めていただければと思います。

**【出石会長】**

他意見いかがでしょうか。

#### 【渡邊ちい子委員】

ここについておっしゃることには私も同感です。この趣旨についても、確かにそのように考えるのが自然なのかなと思います。子育て支援というテーマに関して、ここで言う「子育て」ではなく「子の育ちの支援」といった言葉を補足したほうが、より分かりやすくなるのではないかと思います。5番目の施策と並べる場合には「子育て」という言葉が適切ではないかと考えます。やはり「子育て支援をする施策」という観点から考えると、施策名が「子育て支援」となっている理由も理解できると思います。しかし、12番目の施策が「子育てを支援するための施策」と並んでいる状況で、「子育ての支援」という表現だけだと少し分かりにくい部分があるのではないのでしょうか。そのため、少し表現を工夫して「子どもの育ちの支援」といった言葉に変えることで、他のテーマや施策との関連性がより明確になるかと思います。確かに表現は少し長くなるかもしれませんが、趣旨をより分かりやすくするという点では、「支援」という言葉を加えることも検討の余地があるのではないかと感じました。

#### 【出石会長】

この議論が行われた際には、市長、副市長がいらっしゃらない状況でしたが、本日は市長、副市長がいらっしゃるので、市長、副市長からでもよろしいですし、事務局からのご意見でも構いません。この件については、私自身も以前の議論の際に発言したかと思いますが、恐らく市側にこの言葉を使いたいという意図があるのだと思います。市としては、子育てを「子育て」や委員からの提案された言葉で表現する場合、うまくフレーズとして成立しないのではないかと思います。私がこの件について意見を述べる立場ではありませんが、現時点での意見に対して、市側の見解をお聞きしたいと考えております。

#### 【事務局】

私どもも、最初に行政案を設定する際にこの表現について悩みました。私どもとしては「子育て」という言葉を使用したいということで採用したのですが、実際には多くのご意見の中で、この「子育て」という表現に違和感があるという声がありました。これについては、それなりに何かを変えていく必要があるだろうと感じているところです。このタイトルを変更すべきなのか、中身の文章で見直すべきなのかといった点については、例えば「目指す姿」の部分で、この「子育て」という言葉がどういう意図で使われているのかを記述するなどの方法が考えられるかと思います。また、施策の内容が子どもの育ちを支える流れに適切に沿っているかどうかについても、改めて見直す必要があると考えております。

#### 【益田委員】

私がおそらくこれを言ったのだと思いますが、やはり「子育て」という言葉については個人的にとっても好きです。しかし、「子育て」という表現を用いる場合には、1202と1203の関連性を考えると、「子育て」というよりは別の表現の方が適切だと思います。渡邊ちい子委員

がおっしゃったように、「子育て」という言葉を使うこと自体は構わないのですが、それに対する支援や施策の書き方をもう少し工夫する必要があると思います。具体的には、子育て期へとつながるような書き方を意識しないと、現状では保育士や家庭教育支援という内容が中心となっており、そこからどうやって子育てに繋がるのかが明確ではありません。そのため、子育てに繋がる過程が見える形で表現していただけると、より良くなるのではないかと思います。

また、「子育て」というフレーズ自体が新しい視点を含んでいて良いとは思いますが、施策の書き方や方向性については、もう少し明確にさせていただきたいと感じます。特に、子育てに直接つながる部分を意識していただけると助かります。

#### 【曽我委員】

民生委員を務めています。その会議の中で「子育て」という言葉を使っていた人がいらっしました。委員の中では、この言葉を理解している人もいれば、そうでない方もいるようです。私自身も少し文献を調べてみたところ、最近「子育て」という言葉がよく使われていることが分かりました。このため、この言葉は無くさずに項目立てのところを「子育て」として良いのではないかと感じています。そして、渡邊ちい子委員が仰ったように、「育ちの支援」に関わる内容を文章の中で少し反映していただけると良いのではないかと思います。

「子育て」という言葉は全く市民に伝わっていないというわけではない、ということを最近実感しております。

#### 【宮本委員】

私も基本的には似たような考えを持っています。子育てという言葉自体は、現在の学習指導要領の中にも「主体的に生きる力を身につける」という表現が含まれています。そのため、子育てに関する施策は非常に重要であると考えております。ただし、施策に関してはもちろんのこと、成果目標についても考える必要があると思います。例えば、成果目標として掲げられている「保育児童数や待機児童数を減らす」という点に関してですが、これが達成されることで子どもたちが主体的に育つという関連性が少し見えにくい部分があるように感じています。その関連性がしっかり見える形になれば、子育てを1つの主眼として施策を進めていくことは十分に意味があるのではないかと考えております。

#### 【出石会長】

総じて子育てという言葉を使うこと自体はよいが、ここで挙げられている施策や成果目標において、現状では「育ち」という主旨がはっきりと見えてこないという意見です。ただ、この部分に関して、特に表現の工夫や、本文の中での説明を工夫することや、成果目標の立て方を見直すといったことについて、現段階では少し難しいかもしれませんが、因果関係などを示した形で表現するのはどうかという意見でよろしいでしょうか。大体そのような方向性で、他の方々の意見が一致しているのであれば、審議会としてはそのような形で進めたいと



と思いますが、よろしいでしょうか。それでは、子育てに関する 1 つ目の項目については以上といたします。

続いて②施策間連携についてですが、こちらについてご意見がありましたらお願いしたいと思います。私から 1 点申し上げますと、この参考資料の方で挙げられている横浜市や神奈川県の実例のように、関連する施策を列挙するとか、担当部局を明示するということは大体どこでも行われているのですが、一番気になるのは、担当部局がそれを認識しているのかどうかという点です。もともとの議論では、市民にとってどの事業や施策が具体的に関係しているのかが分かりにくいという意見がありました。しかし、行政の立場から考えてみると、それぞれの部局が本当にそれを認識しているのだろうかという疑問があります。これについては、施策の書き方そのものの問題よりも、総合計画の運用方法が最も重要であると思っています。施策間連携というものは、単に施策をつなげるだけではなく、実際に事務や市の各部局がしっかり認識して動かなければ意味がないものだと考えています。

例えば、特に神奈川県の事例では、主担当部局と関連する部局の間で連携がきちんと取られているかどうか重要になってきます。その際、表現を整えることはもちろんですが、実態としてその連携が機能していなければいけないと思います。また、仮に福祉関連の施策であるとした場合、健康部局の方でも関連する部分が入り入れられていなければならないと思います。そうでなければ本来の施策間連携とは呼べないと考えます。以上の点について意見を申し上げた次第ですが、この件について何か市側からコメントがございましたらお願いしたいと思います。

#### 【事務局】

ご指摘については私も市役所内で事業の進捗状況を確認する際に悩む点です。過去の計画には重点施策が存在していたこともあり、市役所内では事業の進捗状況を市長とともに定期的に確認しております。その際には、どの課とどの課が連携しているのか、またどの事業とどの事業が関係性を持っているのかという点を含めて、進捗確認を行っておりますので連携を図るための努力は重ねております。

#### 【出石会長】

わかりました。これは答申の内容として、もしかしら記載できる場合があるかもしれませんが、実際の運用に関する話になります。他に何かご意見はございますでしょうか。よろしければ、次の議題や、その次の議題では非常に多くの意見が出る可能性があると思いますので、次に進みたいと思います。

続きまして、③の KGI と KPI に関してです。こちらについて、ご意見をいただきたいと思っています。考え方としては、これまで出た様々な意見を踏まえ、全体として改めて見直し、検討を進めていくという方向性が示されています。そのため、これまでの議論を含めて、答申へとつなげていくことで、市が対応していくという流れになると思います。ただし、すべての内容に対応できるとは限らないという状況もあるかと思われます。

### 【宮本委員】

KGI と KPI についてですが、KGI は一般的にゴールであるべきものだと思います。そのため、KPI を達成することでゴールが明確に見えるような形にすることが重要です。現在、かなり多くの KPI が設定されている部分もあると思いますので、そういった視点で整理していただくのが良いのではないかと考えます。

### 【別所委員】

KGI と KPI について整理していただくということで検討をお願いしたいと思っています。特に KPI については、コントロール可能な数字になるようなものを選んでいただきたいと思います。市が具体的に取り組むことで、その結果が KPI に影響を与えるような項目を選ぶことが非常に重要だと思っています。以前少し指摘させていただいた内容の中で、例えば健診受診率のようなものについてですが、元々目標設定が国の基準に合わせられた結果、非常に高く設定されている部分もあると思います。そのため、それを簡単にコントロールすることは難しい状況にあると考えています。もし仮にそのような項目を KPI として設定せざるを得ない場合には、KPI を設定する際に「この KPI の達成は非常に難しい」ということをあらかじめ説明していただくのが良いのではないかと思います。

また、他の KPI と並べて提示される際には、容易にコントロールできるものとそうでないものを区別し、何かのアクションが直接的に結びつくものと誤解されないよう配慮していただきたいです。そうでない場合、せっかく設定した数字が意味を持たなくなってしまう可能性がありますので、この点について工夫をしていただければと思います。

### 【出石会長】

ある自治体が計画期間中に KPI を見直すという方針を示しました。その「見直す」というのは、ただ単に目標を変更するという意味ではなく、大きな社会経済情勢の変化が起きた場合に限るという前提があるようです。具体的には、目標が達成されたから変更するとか、逆に達成が明らかに困難だから下方修正するといった理由ではなく、現状の前提条件が大きく変化した場合に限り、計画期間中に KPI を見直すという位置づけにしているとのことですね。それについて私自身は、その方針は理解できるものの、そもそも KPI の立て方に問題があるケースもあるのではないかと感じています。例えば、絶対に達成が難しい KGI に基づいた KPI を設定してしまう場合や、逆に 1 年で達成してしまうような目標を設定しているケースなどです。そうした目標は適切ではないと思いますが、こうした設定に慣れていない自治体もあるのかもしれません。そのため、KPI の立て方そのものが非常に難しいという課題があると思います。今現在、考え方としては、KGI や KPI の変更や見直しについてどのような形で進めるべきなのかについて話し合いがされているという状況でしょうか。どのように対応するかは、まだ具体的に決まっていないのかもしれませんが、この点を明確にする必要がありそうですね。

【事務局】

期間中での見直しは基本は考えておりません。例えば期間中で達成した場合少し上を目指すことは過去にはありました。それでも全体で 1 つ 2 つあるかないかといったところです。KGI は方向性だけで目標値を定めていませんので、基本的にこの 3 年間変える予定はございません。

【出石会長】

それが大きな大震災や感染症といったものに関連する話かと思います。ここ最近そういった出来事があったわけですが、これによって明らかに前提が狂ってしまっている状況かと思っています。達成が全くできない場合もあれば、逆に自然と達成できてしまうケースもあるのではないかと思います。それについては、今の話の流れで言いますと、それはそれでしっかりと説明をするという趣旨でよろしいでしょうか。

【事務局】

はい。その通りです。

【根岸委員】

KGI 及び KPI についてですが、私も地域経済と文化に関する部分を KPI として挙げさせていただきました。この結びつきが、直接的でありながら間接的すぎない形でしっかり説明できることが非常に重要だと考えております。地域経済についてですが、KGI として創業者数を目標に設定しており、以前もその点についてコメントさせていただきました。具体的には、創業者数という KGI に対して、KPI が「創業 1 年後の生存率」という形になっています。現在の生存率 92.3%を 94%に向上させるという目標が設定されており、その対象は起業スクールに参加された方々となっています。ただし、創業者数という KGI の増加に対するインパクト、または具体的な施策の強度が少々弱いのではないかと感じております。地域経済に関しては、KGI にしっかり寄与する KPI をもう一度練り直す必要があるのではないかと考えています。

一方で、文化事業に関してですが、KGI として「文化事業参加人数」が設定されています。その文化事業参加人数に関連する具体的な KPI については、やや結びつきが薄い印象を受けました。例えば「来館者数」が KPI としてカウントされている場合、文化事業への参加人数にどのように結びついているのかを、もう少し明確にすることが必要ではないでしょうか。KPI が直接的に KGI の向上に寄与している様子が見える化できれば、より効果的になると考えています。

また、他の部分も含めて、KGI に確実に反映されるような KPI を設定する必要性を感じています。さらに、その KPI については、コントロール可能な形で設計することが重要であると考えています。具体的な施策を通じて KPI を向上させることで、経営が確実に効果を発揮

できるようにすることは、非常に大事だと思います。その点について、特に地域経済に関する部分では改めてその必要性を感じております。

#### 【出石会長】

趣旨としてはこれまで議論してきたことを、この段階であらためての意見として検討して欲しいということでもいいですかね。それでは③KGI と KPI は以上とします。

続いて経済政策です。こちらにつきましてご意見等がありましたらお願いしたいと思えます。

#### 【関委員】

経済施策についてですが、時代が非常に大きく動いている現在、小田原市のご提案のように地域内経済の活性化、そして地元企業の重要性についても触れられています。確かに地域の産業や経済を守ることは大切ですが、それだけでは十分ではないと考えます。やはり、積極的に新たな産業を創出し、時代の流れにしっかりと対応していくようなダイナミックな政策が求められるのではないのでしょうか。経済産業省も「地域未来投資促進法」を制定し、地域未来牽引企業を増やす取組を進めています。このような中で、地域の企業がその役割を果たし、地域全体を牽引していけるような経営基盤を作るという方針が示されています。小田原市の場合、2017 年から研究に取り組まれ、現在 3 件ほど認定を受けている状況です。この点で、市の考え方に基づいた提案には大いに期待をしております。ただし、現在は AI やデジタル化の進む時代であり、産業の融合が進む時期でもあります。製造業やサービス業、第一次産業といった従来の区分を超え、例えばスマート農業のようにデジタル化を活用した横断的な産業が最も成長する可能性があるのではないかと思います。ぜひその方向性を小田原市が次の段階の産業創出に向けて取り組む姿勢を示していただきたいと思えます。未来志向のビジョンを掲げることが、地域経済をさらに強化する上で非常に重要ではないのでしょうか。16 番目の地域経済振興において、ぜひそうした未来志向のビジョンを示していただきたいということで提案をさせていただきました。また、市の方針について確認をしたいのですが、私が出した提案を受けた上での記載内容について、未来志向や新しい産業の創出を目指した積極的な姿勢が十分反映されていないように感じます。既存の産業を守るだけでなく、新規産業を積極的に創出し、地域経済をより強くしていくという姿勢を盛り込んでいただくことが重要だと思います。そこで、改めて視点をもう一つ加え、未来に向けてやる気を示し、新しい産業を生み出す意欲を反映させた内容にしていきたいとお願ひしたいのですが、その点についてどのようにお考えでしょうか。

#### 【市長】

熱心なご提言ありがとうございます。関委員の仰りたいことは、非常によく理解できているつもりです。関委員が指摘されるように、現代は産業構造が激しく変化している時期であり、新しい技術が導入され、それに伴って様々な作業や取組が立ち上がるべきだというご意

見には、まさにその通りだと感じています。一方で、私たちの市やこの地域が保有する資源を十分に生かしきり、その強みを最大限発揮できているかという点については、私はそうではないと考えています。真の意味で持続可能な地域社会を構築するためには、経済活動や産業の基盤、さらにそれを支える自然環境や人々のあり方に目を向ける必要があります。そして、この地域が目に見えない新たな分野へ進む旗印を掲げるというよりも、まずは既に私たちが持っている資源をどのように組み立て、どう活用していくかという点に徹底的に取り組むべきだと私は考えています。そのような考え方の中で、地域内や地域で需給を考えるという視点については、関委員がおそらく「内向き」という捉え方をされるかもしれません。しかし、決してそういった内向きの意図でお話しているのではなく、まずは活用しきれていないものを最大限生かすことで、この地域独自の価値を守り、それを打ち立てていくべきだと考えています。この地域は都心に近い位置にあり、非常に恵まれた資源を持っていますが、その資源の真価が十分に発揮されていない部分も多々あると感じています。これは、自然環境、第一次産業から第三次産業まで、あらゆる分野において言えることです。これらの資源をしっかりと活用していくことで、結果的に都市部で新たな事業に挑戦している方々や、新しい産業分野の担い手たちをこの地域へ引きつける可能性があります。その結果として、地域への投資を促す流れも生まれると私は考えています。外部との連携についても、実際に議論を進める中でそうした可能性を感じています。そのため、この地域の資源を最大限活用することを土台としつつ、関委員がご指摘されている新しい分野への取組についても視野に入れながら進めていくことが大切だと思っています。このような形で書き進められるとよいのではないかと私自身感じております。

#### 【関委員】

市長、力強いお言葉をありがとうございます。市長のビジョンをしっかりとお聞きしたことで、これまで使い切れていなかった資源をさらに高みに上げ、より力強いものへと進化させるという方向性が明確になりました。それを踏まえたと、文章の構成が平坦ではないかと思います。市長の意思を反映した熱い思いを感じられるような文章を、特に16番に盛り込んでいただけるとよいのではないかと考えます。現在の文章は、内容が平坦に整理されすぎており、さらっと流れてしまう印象がございます。そのため、市長の熱い思いが伝わりにくくなっているように感じます。先ほど、市長ご自身が新しい視点を取り入れるべきだということをお話をしてくださいました。それを受けて、現代の状況を考えれば、「デジタル」や「AI」といった言葉が含まれない産業政策というのは、もはや現実的ではないと思います。そのため、地域のデジタル化やデータベース化、AIの活用といった要素を、産業の基盤として取り入れる視点が必要ではないかと感じています。ただ単に産業を追加するのではなく、それを基盤としてすべての作業を底上げしていくという方向性をぜひ検討していただければと思います。市長のビジョンをお聞きできたことで、本当に安心いたしました。

#### 【出石会長】

私からも、現在の件について1点申し上げたいのですが、関委員がおっしゃった内容はその通りだと思います。ただ、今市長が話された内容が記載されていないですね。具体的には、「既存の資源を生かす」とか、「既存の資源を十分に活用できていない」という点をはっきり述べられたわけですが、そうした内容が施策16には記載されていないように感じます。関委員が述べられた平坦という点についても、確かにその通りかと思います。現状や課題については書かれているものの、市長が話された部分、つまり生かし切れていない部分をまずしっかり活用するという考え方、それに加えて外部経済に関する話も含めた形で表現したほうが良いのではないかと思います。そうした記載内容に変更する形で、審議会からの答申に反映させるということで、よろしいですかね。それで進めていきたいと思いますが、他にご意見はいかがでしょうか。

それでは⑤評価です。こちらにつきましてご意見ありましたらお願いしたいと思いますが、外部評価について事務局から補足をお願いできますか。

#### 【事務局】

庁内の内部評価は毎年度実施いたします。この点については従来通り変更はありません。また、審議会における評価の方法、頻度のパターンについていくつかお示ししております。一番右下に示された外部評価①の毎年度実施という形では、これまでの第6次計画の評価と同様に、毎年市による内部評価を審議会がチェックし、施策ごとに評価していただくことになります。この場合、審議会は毎年2回から3回程度開催し、その結果として評価書を作成し、報告書をまとめるというのが「パターン1」となります。続いて「パターン2」についてですが、この形では計画策定年度のみ外部評価を実施し、3年計画の最終年度に審議会でも外部評価を行います。一方、内部評価については毎年度実施しますが、外部評価はこの1回限りという形になります。そして「パターン3」では、内部評価の結果を総合計画審議会に毎年提出し、書面によるご意見をいただき、その内容をまとめるという形式になります。この場合、審議会は毎年1回開催し、計画の最終年度にはさらにもう1回追加で実施するといった形です。なお、「パターン2」においては、審議회를1年目と2年目には開催せず、市からご報告の文書を送る程度の対応となります。以上のように、それぞれのパターンによる実施形態についてお示ししております。

#### 【出石会長】

論点①についてですが、以前の議論でこれを先送りにする形で「最後に議論しましょう」という決定をしたかと思います。したがって、この審議会ではこの部分については具体的な議論を行っておりませんでした。個々の施策については議論を進めてきたのですが、この部分については皆さまからご意見をいただくほかないと思います。現時点では、毎年の外部評価、またはこの審議会での評価、もしくは計画策定年次のみでの評価とするという2案、そしてその折衷案というような形で進めている状態です。これらに関してお考えやご意見がある方がいらっしゃれば、ぜひご発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

### 【益田委員】

第 6 次のときに毎年評価したと思いますが、それによって行政の方でメリットデメリットを感じる部分があったら教えていただきたいです。

### 【事務局】

目標値のうち、いくつかは市民意識調査の項目を設定したものがあり、毎年調査と評価をしておりました。しかし、実際のところ市民意識は毎年大きく変わるものではありませんので、3 年から 4 年といった長めのスパンでの評価を行ったほうが、実行計画の期間の中でより適切であり、評価がしやすかったのではないかという考えがございます。

また、以前は全ての施策、3 つの推進エンジンの施策など、合計で 30 項目を全て委員の皆様を確認いただき、個々の施策についてご意見をいただきました。このような取組は非常にありがたいものでしたが、委員の皆様にとって多大なご負担をおかけした可能性もあったと考えております。この点については課題として認識しております。

一方で、KPI の立て方に関する疑問や、設定した KPI が本当に適切だったのかというご意見もいただきました。それに加えて、評価の視点についても多くの貴重なご意見をいただきました。これらを踏まえ、第 7 次の KPI を策定する際には、過去の評価結果やいただいたご意見をしっかりと反映させたつもりです。このように、過去の取組から得られた結果やご意見を反映することが、メリットであると考えております。

### 【出石会長】

ここの論点について少し難しい部分があるのですが、毎年審議会が評価を行うのは確かに非常に大変なことです。ただし、3 年分をまとめて評価するというやり方も、ある意味ではそれ自体がとても困難なのです。期間が空いてしまうと、我々にとってその経過を記憶していない場合があります、さらに各委員の意見がばらばらになってしまう可能性があります。このような状況になると、審議会としての統一された意見がまとまらず、なかなか難しい問題だと思います。こうした点を踏まえてご意見をいただければと思いますが、この部分については、審議会がどこまで「これが一案として良い」または「こちらの二案の方が良い」といった結論を出すべきなのかということがあります。そして、行政側が判断するべきなのかどうかという点についても議論が必要かと思います。

ちなみにこの評価の件ですが、本来は重要なのは内部評価であるため、内部でしっかりと評価を行うことが大切です。過去には「それでは内部の評価が偏るのではないか」という意見がありましたが、実際には評価を行っている人々がきちんと自己評価をすることが非常に重要だと思います。そのうえで、外部の人間がその内容をしっかりとチェックするというのが外部評価の役割であり、重要性であると思います。そういった意味では、評価の進め方について審議会にそのまま投げられるよりも、行政当局がより強い意思を持って方針を決めてもらう方が良いのではないかと考えますが、いかがでしょうか。この点も含めて皆様からご

意見をいただければと思います。

#### 【益田委員】

自分がこれまで取り組んでいる中で、委員として大変だったことはありました。しかしながら、KPI に関する「これで良いのか悪いのか」という議論については、とても良かったのではないかと感じております。ただ、現時点で会長がおっしゃったように、「どちらが良いか」ということに関しては、正直なところ判断がつきにくいというのが率直な意見です。そのため、市が目指す姿に対して進んでいく際に、どのような評価が必要なのかを考えることが重要かと思います。行政側としては、必要なものがあれば依頼を受けて対応しますが、何を指すべきかという点をしっかりと決定し、「この方向で進めていきましょう」と指針を定めていただくことが一番良いのではないかと考えております。

#### 【出石会長】

他にいかがでしょうか。あえてもう 1 つ申し上げると、今後市が検討する際には、今回取り入れた委員によるいわゆる分科会や部会方式を考えるのが良いのではないかと思います。結局、仮に毎年度評価を行うことになった場合、20 人ほどのメンバーが毎回集まって全体を見渡すというのは相当な負担になるかと思います。そのため、今回もそれを踏まえて担当制を導入いたしました。そういう意味では、それぞれの委員が得意な分野に基づいて部会に分かれ、それぞれの領域を詳しく検討するという方法も良いのではないかと思います。その後、必要に応じて全体で内容を確認することもできますし、部会で検討した内容をそのまま審議会でのチェック結果とすることも可能です。このような方式は、国でも導入されている方法の一つです。そういった観点も含めて、特にご意見がなければ、市の方で評価方法について検討していただければと思いますが、それでよろしいでしょうか。はい、それではそのようにさせていただきます。では、論点整理については以上とさせていただきたいと思います。

続きまして、市長、副市長との意見交換を含めた全体計画の審議に移りたいと思います。本日は市長、副市長にご出席いただいておりますので、委員の皆さまが何かおっしゃりたいことがございましたら、ぜひご発言ください。これまでの議論の中で触れていない内容や、新たにお話ししたいことがあれば、この場でぜひお話しいただければと思います。また、最後には市長、副市長からコメントをいただきたいと考えております。まずは審議会委員の皆さまから、市長や副市長に対して、またその他関係者に対してでも構いませんので、ご意見やご質問がございましたらお願いできればと思います。いかがでしょうか。

#### 【関委員】

審議会委員として公開の場で議論を行うのは今回で 8 回目となりますが、これまで本当に多くの委員の皆様とともに議論を重ねてきました。私自身も、総合計画を作成する活動をこれまで経験してきたことから、今回の計画について非常にコンパクトで分かりやすい形式にまとめていただけたのではないかと考えております。また、小田原市の職員の皆様も、この



審議会に提出する前段階で入念な議論を重ねてくださったことが、今回の計画書の随所に見受けられます。その点についても本当に多大なご苦勞があったのだらうと感じております。先ほど、経済分野に関しては市長の熱い思いをお聞きすることができました。そのため、こういったブレインストーミングをしっかりと協議していくことが重要だと改めて感じています。そして、SDGs 未来都市についてもすでに 2030 年まであと 5 年という時期に差し掛かっている状況です。小田原市におかれては、早い段階で SDGs 未来都市としての認定を取得されたので、この 5 年間の総仕上げとして、特にこの 3 年間で計画の実行にしっかり取り組んでいただく必要があると考えます。SDGs の視点を忘れずに進めていくべきだという点については、少し意見を述べさせていただいたところです。その部分についても、本日の議論ではしっかりと対応いただけたのではないかと感じています。

せっかくの機会ですので、私から 2 つほど、市長に意見交換をお願いしたいと思います。まず 1 つ目として、この計画を実行していく際の人員体制についてです。庁内での人材確保の課題に触れたいと思います。現在、地方の状況を見ますと、公務員の人数が定数を満たしていないという状況が多く、なかなか人材が集まりにくいのが現状です。この計画に基づいて今後 3 年間を進めていく上で、実際に執行していくのは庁内の組織体制です。そのため、計画が策定された後に、組織改正や人材の登用についてどのようにお考えか、市長のご意見をお聞きできればと思います。

#### 【市長】

関委員ありがとうございます。久しぶりにこの立場に戻って参りまして、総合計画の作成に携わせていただいております。これから先、今後 3 年間の取組については、かなり濃密に盛り込むことができたと思います。ただ、もちろん、その書き方や表現などに関しては、まだご指摘いただく点多々あるかと思います。おっしゃる通り、これを実際にどのように動かし、実行していくかということが最大のポイントであると考えております。本市も例外ではなく、人的な課題が日々深刻化しており、人材の定着や、課題の山積に対する人員の不足感が非常に強く感じられる状況です。一方で、財源の不足感も増してきており、限られた資源が厳しい状況の中で、どのようにこの難しい状況を乗り越えるかが重要です。様々な分野において協働を立ち上げながら取り組んでいくには、何より「誰がどう関わるか」ということ、つまり人員配置がポイントになると思います。小田原市も今、ちょうど幹部職員が入れ替わる時期を迎えております。今年度末で現在の部局長の半分以上が役職定年を迎え、来年度も約 10 人近くが同様に役職定年を迎える予定です。このため順次対応していかなければならず、ポストに人を充てることが追いつかない状況になっています。そのため、具体的にどの分野を誰に任せるかということも含めて、理事者 3 人の間で職員の顔を思い浮かべながら議論を進めているところです。

また、全体的な財源確保も目標の達成に向けて必要不可欠なポイントであります。財政推計でも厳しい状況が示されているため、いかに目標を実現しながら、同時に稼いでいく仕組みを作るかが重要です。これにより、数年後には少なくとも安定的な財政状況を目指すこと

が不可欠です。この点については、存続に関わる極めて重要な課題だと思っております。そのためには、ある程度しっかりとしたチームを作り上げないと、恐らく進めていくことが難しいのではないかと考えています。このような状況ですので、おっしゃる通り、人員体制や組織体制の構築が、この計画の実効性を担保する上で非常に重要な点であることは、私も承知しております。

#### 【関委員】

ありがとうございます。財源の確保は、先ほどの産業政策とも密接に関連してまいりますので、力強く、実践的な取組を進めていただければと存じます。また、せっかくの機会ですので、もう1点だけ市長と意見を交わしたいと思っているテーマがございます。1つは、先ほどもお話ししましたように、人員の確保に加えて、事務作業の効率化についてです。この効率化において、AIやデジタル化の導入は避けて通れないと考えております。確かに一時的には負担が増すかもしれませんが、早めに予算を投入して作業環境を改善することで、職員の皆様が本来力を入れたい業務にしっかりと時間を割けるようにすることが重要だと考えています。事務作業の生産性向上は非常に大事であると思いますので、こうした思い切った手段を講じることも必要ではないかと思いますが、市長のご意見はいかがでしょうか。

#### 【市長】

この辺りにつきましては、先日関委員にお越しいただき、具体的な提案をいただいたところでございます。それを踏まえ、庁内においてどのようにその内容を進めていくかについて検討を並行して進めているところでございます。予算の確保に関しては課題もございますが、おそらく予算の時期の問題だけではなく、こういった仕組みを導入するか、その検討と実現可能性の確保が重要であると考えています。その部分については関委員からのご指導をいただきながら進めていきたいと考えております。また、当庁の職員の現場においては、AIを活用した職務や事務の効率化がすでに一定進展しております。しかしながら、これについてはさらにもう一段階、あるいは二段階進めていく必要があると認識しております。今後も意欲的に取り組んでまいりたいと考えております。

#### 【関委員】

期待しておりますのでどうぞよろしくお願いいたします。

#### 【山本委員】

関委員がおっしゃっていたように、市長の経済政策についての考え方は非常に理解できました。その上で、それを具体的に落とし込んでいく必要があります。人口が減少し、それに伴い財源や税収も減少していく状況において、いかに稼ぐかを考えることが重要です。そのため、小田原市の財源だけで稼ぐというのは難しく、民間の力を活用しながら、小田原市全体で稼いでいく、地域として稼いでいくという仕組みが求められます。これは個人や企業、

どなたでも参加できる形が理想で、その中でお金が大きく回る仕組みを構築する必要があります。限られた人員では難しい面もあるため、稼いでいる人々の知恵や資金を活用しつつ、仲間を増やしていくという発想が求められると思います。また、公民連携をさらに踏み込んで進めるべきです。これまでのように各領域で分けて活動するのではなく、一緒に連携しながら進めていく時代になっていると感じています。交渉を積極的に行わなければ間に合わない状況だと言えます。一次産業や二次産業、また私たち経済団体においても、その垣根を越えて連携していくことが重要です。そこで、ぜひ市長にはリーダーシップを発揮していただき、「皆一緒にやろう」という姿勢で、様々な考えを引き出していくことを期待しています。外部の人々が小田原市の経済政策を見て、「小田原と一緒にやりたい」「小田原には何かある」と思えるような状況を作ることが必要です。そのため、今後作成されるアクションプランについては、従来の焼き直しではなく、ゼロベースで市長の新しい考えを取り入れ、積極的に効果的なものとなるようにしていただければと思います。以上です。

#### 【市長】

山本委員ありがとうございます。先般、会議所の方で正副会頭と私たちが話をした際にも、会長からおっしゃっていたように、やはり今まさに山本委員がおっしゃった通りだと思うのです。新しい事業だけで収益を得たとしても、その規模には限りがありますし、市の税収が多少増えたとしても、全体として大きなインパクトを与えるのは難しいです。そのため、やはり小田原がしっかり稼ぐということが重要であり、まさにご指摘の通りだと感じております。また、私たちも先ほど関委員がお話しされていた内容とも関連しているのですが、これからの小田原の経済活動をどのような分野で活かして発展させていくのか、外部で生じている事業をどのように取り込んでいくのか、また外部の方々がどのような可能性を生み出していて、どのような投資プランを考えているのかについての調査がまだ十分でないと感じています。そういった部分にもっと深く踏み込んでいく必要があると考えていますし、そこに大きな可能性も見出しております。そのため、このような情報をきちんと集約できる体制が必要だと思います。行政側と事業者の方々がチームを組み、常に新しい情報を引き出し、何かあった際には迅速にアクションを取れるような仕組みを作ることが求められるのではないかと感じております。少し総合計画の議論から逸れてしまいましたが、いずれ、そうした議論を会議の皆様とひざを突き合わせて行う必要があると思います。ぜひ、小田原への思いが深い山本委員お力添えを賜りたく、どうぞよろしくお願いいたします。

#### 【平井委員】

小さい話が一つ、大きい話が一つございます。小さい話については、先ほど関委員からも話がありました地域経済振興に関連して、「外部経済」という言葉がキーワードになっている点です。地方における「外部経済」とは、何か経済活動が発生した際に意図せずプラスの効果が生じることを指し、副次的なものとして定義されています。この「外部経済」という概念に関連して、「外部資源」という言葉を用いる際には、例えば知恵、資金、人材など、地域

の外に存在するものを指す表現として捉えた方が適切ではないかと感じました。そうした視点に基づいて考えていくことが重要ではないかと思います。

次に大きい話ですが、お二人のご意見とも通じるところがございます。小田原市役所の皆様のお仕事は非常に細やかで、今回の総合計画に関する資料も大変丁寧に作り込まれていると感じています。しかしながら、良い意味で少し手を抜き、市民や民間主体に任せる、あるいは委ねるという心持ちを持つことが、今後の縮小社会における物事を進める上で少し楽になるのではないかと考えました。具体的には、今から約 25 年前に市長や安藤副市長とともに探索的に物事を探しながら進めていくような取組を行ったことが思い出されます。そうした、隙間や余裕を持った形で物事に向き合うことで、ガチガチに公がすべてを抱え込むという状態ではなく、ある程度市民や外部企業、地域外の主体にも任せる形が良いのではないのでしょうか。そうすることで、外部の動きを適度に取り込みつつ、後から一緒に連携して進めていくことが可能になると考えます。そのような心持ちを持つことにより、人材が育ち、さらには余裕が生まれるのではないかという思いを抱いております。とにかくお仕事が非常に大変そうであり、それが評価にもつながりづらい状況になっているのではないかと感じました。そのため、本日、このようなご意見を申し上げさせていただきました。

#### 【市長】

平井委員ありがとうございます。2 つ目の点についてですね。確かに、私どもの総合計画に携わっている企画政策課の職員についてですが、非常に真面目で、きっちりと積み上げた上でこの場に臨んでいるということをご理解いただけている点だと思っております。ただ、平井委員のような外部の立場から見て、そのように感じられるというお話を改めて伺い、はっとさせられました。昔、政策総合研究所の頃には、当時の研究員に対する期待が非常に大きかったと記憶しております。どのような提案であれ、それをしっかり受け止めていただけたという経緯がありましたし、そのような環境で人材が集まり、互いに気づき合いながら様々なコンセプトを打ち出して実践してきた経験もございます。そういった意味でも、今後の協働プロジェクトの立て方にそうした要素を盛り込みつつ、広範な方々がまだ発揮しきれていない力を結集させていくことが必要だと思っております。また、外側の視点から我々の姿を捉えることも重要だと感じました。平井委員のお話を伺いながら改めて認識させていただきました。

#### 【平井委員】

外部資源として何かできることありましたらよろしくお願いします。

#### 【渡邊清治委員】

医師会の代表を務めております渡邊です。この度の会議に参加させていただく機会をいただき、いつも本当にありがとうございます。医療と介護福祉の問題については、あまり意見を述べることはできませんでした。その理由は、これまで市をはじめとする関係者の皆様と

絶えず話し合いを重ねて取り組んできたため、現時点では更に検討すべき具体的な課題が見いだせなかったというところが正直なところでございます。

また、今回最後に市長もいらっしゃった場でお願いしたいことがございます。この度、小田原市立の総合医療センターがオープンする予定ですが、私はその運営委員会の責任者を務めさせていただいております。この医療センターの立ち位置については、小田原市が主に運営している病院であることは理解していますが、この医療センターは県西地域の基幹病院であり、ほぼ唯一の三次医療機関でもあります。そのため、小田原市だけで運営していくという立場に偏るのではなく、他の市町の協力を得ながら運営を進めていくべきであると考えております。患者さんは小田原市民だけではなく周辺の市町からも来院されますし、金銭的・予算的な問題もある中で、他市町からの援助を得ることは広域の医療を支えるために大切だと思います。このような視点から、医療センターの名称についても、「小田原市立」を「おだわら」とひらがなにするなど、広域医療の理解を得られる工夫を加えるべきではないかという意見を委員会に出しました。この医療センターの運営は小田原市だけの問題ではないため、周辺市町へ積極的に働きかけを行いながら、効果的な運営を進めていただければ幸いです。医師会としても、足柄上医師会と力を合わせて様々な課題に取り組、運営を支えるために積極的に努力していきたいと思っております。この問題は私たち自身の課題でもありますので、責任を持って対応してまいります。以上が私からのお願いになります。どうぞこれからもよろしくお願い申し上げます。本日は、貴重な場でお話させていただき、誠にありがとうございます。

#### 【市長】

病院はおっしゃる通り県西地域で唯一の広域に対応する三次救急基幹病院となります。この病院は、小田原市民のためだけではなく、地域にお住まいの方や外部から訪れた方の受け入れも行い、重症の患者様以外の症状にも対応できる体制を整えています。この点につきましては、すでにご理解いただいていることと思っておりますが、私どもとしても補足説明が必要であると考えております。そのため、この後安藤副市長からも補足をさせていただきます。なお、小田原市以外の1市8町の皆様方についてですが、実際に利用されている方の約4割は市民でない方が占めており、この方々の受益を考えますと、病院の建設や運営に関わる負担についても今後検討していく必要があると感じております。1市8町の地域では、現状として病院建設運営に対する負担がない状態ですが、将来的な支援をお願いするという方向性で取り組むべき課題であると認識しております。時折議会でも取り上げられる話題ではありますが、制度上の課題も存在し、すぐには解決が難しい側面もございます。ただし、県に対しても協力を呼びかけるなど、地域住民の命を守るための連携をこれからはしっかりと進めてまいります。そのためにも、小田原医師会や足柄上医師会をはじめ、関係各所の皆様には、病院を通じた医療活動に対して全面的な支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。何卒よろしくお願いいたします。それでは、安藤副市長より補足説明をさせていただきます。

### 【安藤副市長】

先般の議会においても、小田原市が市立病院に対して一般会計からかなりの税金を病院会計に投入しているという指摘がありました。具体的には不採算部門に対する支援が一般会計から行われています。この点に関しては、市立病院や新しく設立される総合医療センターに対して、小田原市が引き続き市民の皆様の税金を投入する必要があるという背景を踏まえ、近隣の皆様からも一定の負担を求めるべきだという議論が以前から存在しています。この点については、私自身や市長も含め、今後も様々な機会を捉えて近隣の皆様に問題提起を行っていきたいと考えております。一方で、足柄上病院と小田原市立病院の役割分担がかなり明確になりつつあります。特に市立病院は県西地域全体の医療を担う重要な役割を果たしている状況です。このような背景から、市民の皆様の視点に立てば、近隣の皆様にも一定の負担を求めることが当然のことと考えられます。そのため、今後も様々な形で企業の方々に働きかけを行ってまいります。

また、県の方からも広域医療を進めるために、市立病院に対する補助金が支出されている状況です。ただし、その額は十分なものとは言えません。そのため、補助金と合わせて企業の皆様にもご負担をお願いするという考えを持っております。これらの取組を進めていくにあたり、皆様からの引き続きの応援をいただければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

### 【山口委員】

トータル的には地域の活性化が重要なのではないかと考えています。財源については、これから厳しい状況に直面することが予想されますが、地域連合として参加させていただいている立場から申し上げますと、この地域の活性化にはやはり働く場の創出が必要だと思います。そうした取組については、ぜひ具体的な形で具現化していただきながら、まちの中をさらに活性化できるような状況をつくり出していただけますよう、重ねてお願い申し上げたいと思っています。関連人口の増加については、どこの市町村でも伸び悩んでいる現状があることは承知しております。とはいえ、働く場の創出や企業誘致を進めることで、少しでも地域内で働き、お金を使うことで経済が循環し、地域活性化につながるのではないかと思います。そのような点を含めて、引き続きぜひ取組を進めていただけますよう、お願い申し上げます。

### 【市長】

働く場や雇用が増えるという観点において、企業誘致は私たちが常に重要なテーマとして取り組んでいることです。市内の大手事業所の皆様とは、企業市民まちづくり協議会などを通じて継続的にコミュニケーションを図っておりますが、連合の皆様を通じて働かれている方々との連携ももちろん重要です。それだけでなく、各事業所の皆様とも密なコミュニケーションを大切にしていきたいと思っております。ここ数年から10年以上にわたり、大手企業の撤退という厳しい状況も経験しましたが、少なくとも現在営業されている皆様には、未永

くこの地で事業を続けていただきたいと願っています。また、小田原市と事業所の皆様の関係が外部の事業経営者の方々から良いものだとは評価され、さらに投資いただけるような状況をつくるのが重要だと感じています。このような取組を進めるために、ぜひ連携を深めていきたいと思いますので、引き続きご協力をお願い申し上げます。

#### 【信時委員】

今回、非常に綿密に細かく取り組まれてきたなあという印象を持っています。ただ、計画を立てる人と実行する人との間で異なる視点があるということも実際には存在します。計画を立てた立場としては、その計画がいかに実行されていくのかということをしっかりと見守る必要があると感じております。今日の議論で話題になっている施策間連携に関して、参考までに申し上げますと、私が横浜市の理事として関わった際、2011年の環境未来都市の推進担当を務めていました。その時、国からは高齢化対策と温暖化対策という2つのテーマが基本とされましたが、さらに産業関係、文化芸術関係、水というテーマも独自に加え、5本柱で取組ました。これらは一つの課や局だけでは実現が難しいものでした。そこで市長、副市長、財政局と話し合い、二局以上にまたがって事業を推進するプロジェクトには予算措置を優遇するなどのルールを作りました。また、この取組では、人事評価にも良い影響を与えるようにしてはという提案もしましたが、残念ながら、そこまで実現するには至りませんでした。予算だけでなく人事を含めたメリットを与えていくという考えは、複数の局にまたがる横連携になる政策の実現のためには必要なことと実感しました。

また、実際に横連携を進展させるためには、具体的な施策を通してやっていかないとはいえないと思われるし、それがなければ関係者間で横連携プロジェクト推進の意識を持ち、しっかりとアライアンスをしていくことは難しいと感じます。文章で計画を立てることも必要かもしれませんが、具体性を伴った取組を通してでないとは実質的には難しいものと思われます。また、今日の議論で取り上げられた協働プロジェクトについてですが、これらの7つのプロジェクトは、それぞれ市民にとって非常にわかりやすく、直接的に課題へアプローチする上で重要だと思います。これらはもちろん「横串」を刺すような取組を進めていく必要があります。今回示された主幹の役割を果たす方がいかにリードしていくことができるかが問われます。

ただし、「横串」を刺した取組が、またそこで縦割りになってしまわないかという懸念が出てきます。それぞれの事業進捗の中では、具体的につながっていく部分、重複する部分が出てくることは否めないと思います。その調整が重要です。この点については、市長や副市長のリーダーシップに基づいてマネジメントをしっかりと行い、市民の幸福に繋がる政策として推進されることが望ましいと考えます。

今回の議論でも「縦割りから横への連携が弱い」という指摘がありましたが、協働プロジェクトにKPI、KGIを設定するなどの具体的な指標を設けるのも一案かと思います。また、SDGsについても触れましたが、17項目の目標には歴史や文化が含まれていないため、より広範な視点で18番目や19番目という目標を考えるような姿勢も必要かもしれません。これ

からの時代、総合的な視点でみんなで考えながら政策を推進することが重要です。今回委員の皆様が関与している施策においても、そのような推進方法を期待したいと思っています。

#### 【市長】

ご指摘の通り、先ほども実施に関する話が出ましたが、これをどのように担保し、推進体制を確保するかという点は非常に難しい課題だと思います。過去にも本市で様々な協働事業を行ってきましたが、7つの領域においてそれぞれが複数のプロジェクトを掲げて進めるという規模は、おそらくこれまでに例がない取組だと感じております。そういったことから、特にこのマネジメントは大変難しいものだと思います。この課題に専属で対応するチームの必要性を感じますし、もちろんそれぞれの協働プロジェクトに対して政策の連携が不可欠です。複数の所管が関わる中で、具体的な協働プロジェクトごとに常に連携しながら進めていく状況をいかに体制として構築していくかという点は、我々の組織編成において非常に難しいテーマだと考えております。

とはいえ、この取組は確実に実行しなければなりませんし、目標に掲げている数値を達成するためにも、しっかりと進めていきたいと思っています。ぜひ、引き続きご指導いただければ大変ありがたく思います。また、特にまちづくりの件では委員の皆さまには引き続きお世話になることが多いかと思っておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

#### 【久田委員】

信時委員がおっしゃった話と重複してしまっていますが、私は外部人材として小田原市として関わらせていただいている中で、本当にそれぞれの課の皆さんが、それぞれの部署の仕事に非常に熱心かつ意欲的に取り組んでくださっている様子を拝見し、とても素晴らしいと感じています。その一方で、部署を跨ぐ場面、例えば事業や話し合いが発展した場合において、どうしても尻込みしてしまったり、進展が滞ってしまうことが非常に多く感じられます。この点について、本当にもったいないなと感じております。また、総合計画についてですが、当然ながら文章にするではなく、実行の段階で市民のことをしっかり考える必要があると思います。その際、異なる部署や事業部に対して気軽に相談できたり、部署間で前向きに意見を出し合い、一緒に検討していくという風通しの良さや文化が重要ではないでしょうか。もちろん、そういったことは協働プロジェクトにもつながると思いますが、それだけにとどまらず、自治体全体としてそういった文化を醸成していくことが非常に重要だと考えています。少々、先ほどの内容と重複してしまったかもしれませんが、追加でご意見などがあればぜひ伺いしたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 【市長】

組織に関してはいろいろとご心配をおかけしております。不祥事や事務ミスへの対応を進めるために、若手職員を中心とした組織風土改革の検討チームが立ち上がりました。このチームでは、様々な事案について形式にこだわらず議論を進めています。その中で、大きなテ



ーマの一つとなっているのは、組織内の風通しの良し悪しやコミュニケーションの問題です。最近では業務が非常に忙しくなる一方で、十分な人員が割り振られていない状況もあり、職員がチームとして十分に連携して仕事を進めることができていないという現状があります。昔は、上司が部下に対してコミュニケーションを通じて情報や意見を伝達したり、横のつながりを生かして問題を共有し、チームとして解決することが普通でした。しかし現在では、上司も部下もそれぞれ自分の業務で手一杯になり、そうした連携がうまく取れなくなっているように感じています。このような状況が問題の根本にあると考えています。今回の取組を進めるにあたり、これらの点についてもよく考え、根本的な対策をセットにして進めていく必要があると思います。そうしないと、上層部から指示が出されても、職員がそれをうまく受け止められず、結果として立ち往生してしまうような状況になりかねません。それでは何も解決しないため、組織風土改革の一環として問題を捉え、解決に向けた取組を進めていければと思っています。

### 【曾我委員】

私は特に肩書きを持っていないので、純粋にいち市民の立場として少しお話をさせていただきたいと思います。現在、私はボランティア活動として小学校で子どもたちや委員の方々と関わる機会があります。子どもたちは私のことを単なる「おばあさん」として接してくれるので、様々なことを言ったり聞かせてくれたりします。その姿を見ていると、子どもたちも一生懸命に生きているのだなと感ずることがあります。学校の中では、家庭に課題を抱える子どもたちがいることもありますが、誰もその子どもたちの状況に目を向けられていない現状があります。そのような話を聞くたびに、少しでも力になればいいなと思っています。また、委員の皆さんも朝早くから一生懸命に取り組んでいる姿を見ると、その努力には心から敬意を感じます。

私は民生委員として活動しているため、高齢者の方々とも関わる機会があります。病院や救急に関する場面でも、実際に4月から救急車に5回乗るような状況に陥りましたが、その際に救急隊員の方々や病院の受け入れスタッフの方々がとても一生懸命に対応してくださる様子を見て、感謝の気持ちを抱きました。一度たりとも嫌な気持ちになったことはありません。さらに、以前勤めていた学校では、退職してからも劇の活動を14年間続けています。自分が退職する際にもうできないかと思っていたところ、地域の方々が劇の活動を引き継いでくださり、先日もその募集活動を行ってきました。今は子ども会など、地域と子どもの関わりが減ってしまっているため、地域の中で「おばあちゃん」や「おじいちゃん」として接することで、祖父母のいない子どもたちにもそのような温かさを届けられるのが素晴らしいと感じています。

福祉の問題については、私自身も特に関心を持っています。今日はここに来るために母をデイサービスに送りましたが、福祉関連のお仕事は大変な状況の中でも、市内の事業者さんたちが一生懸命高齢者を支えてくださっていることにとっても感謝しています。一部には経済的に不調に陥っている事業者もあるかもしれませんが、それでもその中で懸命に取り組む姿

を見ていると頭が下がります。

さらに、私自身が行っている農業では、小田原市の農業や森林について考えさせられることがあります。小田原市は規模が小さく、それを踏まえて経済を回していくのは非常に難しい問題だと思います。例えばドローンを活用するような新しい取組があっても、小規模の農家ではそれを実現するのは困難です。こうした課題に対して何か方法を考えなければならぬと感じます。

市長が財源についてお話をされていましたが、財源が限られている中での運営はとても大変だと思います。また、人材の配置の問題もあります。例えば、昨年度農政課にいた方が今年度は福祉関係課に異動する場合、一から学び直さなければならないこともあるでしょう。これは現場で大変な苦労が伴うだろうと思います。本当に市民として、限られた財源や人材の中で市が一生懸命取り組んでくださっていることはよく分かりました。私たち小田原市民もこのまちに住んでいることを誇りに感じています。これからも市が進むべき方向を見定めて、誰も取り残されることのない小田原を目指してほしいと思っています。

#### 【市長】

様々な分野において、それぞれの現場で職員の方々が頑張っていっぱやいます。ですが、それが持続可能であり、しっかりと受け継がれていかなければならないと感じております。今回、総合計画及び実行計画を策定するにあたり、それらをきちんと結び付け、前提としてしっかりと機能するように実行していきたいと考えています。引き続き、現場の方々にはどうぞよろしくお願いいたします。

#### 【別所委員】

この計画をずっと拝見させていただいておまして、本当に精緻でしっかりと作り上げられてきていると感じております。ただ一方で、多くの方々、特に市民の皆さまが理解しておく必要があると感じることは、行政には限界があるという点です。行政は本当に総合的に様々な取組を行っておりますが、これは決して行政側が一方的に考えたものではなく、市民の皆さまのことをしっかりと考えて行っているものです。ただ、受け手である市民の皆さまが「行政なら何でもやってくれる」と思ってしまうと、この計画をせっかく立てたとしても、なかなかうまくいかないのではないかと考えております。

この計画には「協働プロジェクト」と記載されていますが、ここに書かれている協働プロジェクトだけでなく、計画全体が市民の皆さまにとって受け手としてだけではなく、当事者として参加することで初めて意味を持つものだと思います。現在、部局間で協力が必要だというお話が出ておりますが、それ以上に、むしろ市民の皆さまとの協力関係をどのように築いていくのかという点が重要だと思います。この点が、この計画が真に「市民の計画」となるための鍵になると感じております。そのため、市民との協力をどのように実現し、関係を構築していくかについて、市長がどのようにお考えなのかをぜひお聞かせいただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

### 【市長】

まさに最も力説していかなければならないところだと思います。私も新年のお正月向けに掲載されるインタビューでいくつか取材を受けております。そこで必ずお伝えしているのは、実行計画をどれだけ作りこんだとしても、それがうまく機能するかどうかは、それぞれの分野や地域の現場で、市民の方々が主体的に参画していただけるかどうかにかかっているということです。行政が作った計画だからといって、ただ置くだけではうまくいきません。そのため、計画に関わる当事者の皆さまや市民の方々に対して、いかに「自分事」として受け止めてもらえるような発信を行うか、また関わりや参画の場をいかに用意するかが重要であると考えております。

これは逆の言い方をすれば、市民や職員の側が常に市民の皆さまに対してオープンである姿勢を持つことが必要だということです。先ほど平井委員からもお話がありましたが、市民の方々に必要な部分をゆだねることや、「助けないと大変そうだ」と感じてもらうような関わり方を含め、開かれた形で事業を推進すること、そしてそのプロセスを市民の皆さまに見ていただくことが大切だと感じております。これは私が就任以来一貫して最も重要だと考えている、市民参画と協働でまちをつくるという理念に直結するものです。この考え方は、いわばまちづくりの背骨の部分でもあります。改めて、その理念をしっかりと発信し、実行計画を着実に推進していきたいと考えておりますので、何卒よろしくお願いいたします。

### 【益田委員】

現在のお話ですが、どれだけ市民を巻き込んでいくかという点について、いろいろと考えさせられる部分があります。実際に様々な活動をしている中で、疲弊している市民が多くなっているように感じています。特に市民活動や地域活動、自治会活動などでは、ずっと同じ方々が長い期間にわたって活動を担っており、年を重ねる中でその負担が増えている状況が見受けられます。私の周りでも、疲れ切ってしまっている方々が多いと感じています。そのため、この計画をもとに、子どもや青少年、ミドル世代など、幅広い層を市民活動に巻き込み、小田原市をみんなで一緒につくっていくことを目指していただきたいと思います。

せっかく作られた計画ですので、ぜひ青少年の部分にもっと力を入れていただきたいと考えています。青少年というのは、子どもの頃からのつながりを基盤として成長していくものです。そしてその基盤がしっかりしていれば、やがてミドル世代や高齢者へとつながっていくと思います。青少年の市民力を育てるためには、教育の観点から始めて、徐々に市政に興味を持たせるような取組が必要だと考えます。自分たちと行政がともに協力して小田原市をつくっていくという意識を持てるような教育を進めていただきたいと思います。そのためにも、せっかく作られた計画を生かして、しっかりと取り組んでいっていただきたいと願っています。

### 【市長】

実は私もその部分について、子どもや若者といったジャンルでひとくくりになっている現状を感じています。どちらかというと、子どもの方に力点が置かれているのはおっしゃる通りです。そして、いわゆる若者の本丸部分、例えば中高生や大学生になった頃の取組については、施策のレベルが十分かどうかと問われると、まだまだ補強が必要だと思っています。子どもたちに対して取り組んだことが結果として若者世代につながっていくということはありますが、その育ちの過程である「大人になるまでの間」に関しては、自分自身もあまり具体的な組み立てができていない部分があると感じます。ある意味では教育委員会や教育現場に任せてしまっている部分があるのではないかという気持ちもありますので、この点については具体的に補強していく必要があると思っています。現在、新年度の予算編成も進めていますが、この点に関して予算の受け皿や事業の規模を考える必要性を内部で議論しているところです。10代後半の若者、つまり中高生や大学生がもっと関心を持ち、地域や社会に積極的に関与していくような入口は本当に重要であると思っています。前段で市民の疲弊という話も出ましたが、ずっと地域で頑張ってきた方々がいる一方で、最近移り住んできたもののどこに馴染んでよいかわからない方もまだ多くいらっしゃいます。また、以前はうまくいっていた地域が現在では厳しい状況にあるという現実もあり、何とかその地域を活性化しようと再び思い直してくれる方もいます。

こうした状況を踏まえて、新しい取組や活動を支援することが重要だと考えています。既存の組織に引っ張り込む形ではなく、地域に新しく立ち上がるような取組を支援することに意識を向けています。引き続き、どうか地域が疲弊せずに歩んでいけるようご協力をお願いいたします。

#### 【有賀委員】

正直申し上げますと、私がこの審議会委員に関わる以前は、小田原市の実行計画がこれほどまでに綿密に計画され、実行され、そして評価されていることを存じ上げずに過ごしておりました。この度、非常に多くのことを勉強させていただきました。以前、市民活動に関わっていた時期もありましたが、その中で市民の力に支えられている場面を目にすることがありました。また、その際に小田原についても学ばせていただきました。やはりこれからも市民の力を信じ、期待を寄せていきたいと強く思っております。現在は放課後子ども教室において日々子どもたちと関わっておりますが、こちらが元気をいただくことも多く、非常に楽しい時間を過ごしております。冷房の効いた部屋で活動できることに感謝しておりますが、できれば体育館にもエアコンを設置していただけると嬉しいなと願っております。子どもたちをはじめ、すべての市民が楽しく、明るく、元気に過ごすことのできる小田原を目指して、これからもどうぞよろしくお願い申し上げます。

#### 【市長】

市民力については、とにかくこれが最も重要な柱であり、原動力そのものであると考えています。市民が意欲を持ち、さらに自身の地域に対する誇りを常に持ちながら、可能性を育

てつつ未来へと向かっていく姿を作り出すことが基本中の基本であると思っております。ですので、その点についてはしっかりと取り組んでまいりたいと思います。今後とも引き続きよろしくお願い申し上げます。

#### 【出石会長】

私自身、これまで様々な話に関わり、総合計画について携わってきた経験がありますが、そもそも総合計画というものは、ある程度総花的なものだと感じています。総合計画というのは「あれもこれも」という性質を持ちます。ただ、現在の厳しい自治体財政の状況下では、「あれもこれも」ではなく「これかあれか」という選択と集中が求められるとされています。それにもかかわらず、どの自治体の総合計画を見ても結局は総花に近い内容になってしまうのが現状です。

これは当然のことですが、市長というのは住民の代表であり、市全体の責任者でもあるため、どうしても内容が総花的にならざるを得ないのです。ただし、計画そのものはそういった性質を持つのは仕方ないと思います。それでも計画の中では、重要な点として優先順位をしっかりと決める必要があります。この優先順位には、財源的な観点や时期的な観点などがあり、それらを総合的に考慮しながら、今何が最も必要なのかを見極めることが大切です。また、これは市長という政治家が策定する計画でもありますので、そこに市長自身の個性が反映されることは良いことであり、それが住民の目線に立ったものであるなら、それで良いと思います。仮にその計画が住民から評価を受けないものであれば、市長選挙がその時点で行われるわけですから、そこで方向性を変えることも可能だと思います。その上で議会もこの計画に関与するため、総合計画がどうしても総花的になるのは避けられないものだと考えています。

評価が行われ、計画が進む際に、重要なのは「今、何が必要か」ということをその時々で判断することです。そのための指標として KPI が設定されているのだと私は考えております。この点について、市職員だけではなく市長をはじめとする皆様にも、しっかりと認識していただき取組をお願いしたいと思います。

さらに、もう一点申し上げたいのは、市民の力「市民力」に加えて「広域力」が重要だということです。自治体単独では実現が難しい課題が多いのが現状です。そのため、広域的な取組が必要であり、それには近隣自治体、県、国、さらには遠隔地の自治体とも協力することが求められます。このような広域的な連携は、この審議会でも話し合われたところですが、改めて申し添えたいと思います。以上で私の話は終わりです。それでは、最後に市長、副市長から一言ずつご発言いただければと思います。

#### 【市長】

出石会長とはこの間、関東学院大学に出講させていただいた際にも、総合計画審議会の状況を共有いただきましたが、本日は改めて様々な資料や、過去の協議に関する記録も拝見させていただき、審議会の皆様方が非常に細やかな事項まで審議し、多くのご提案をいただい

ていることに感謝申し上げたいと思います。

今回諮問させていただいた行政案に対するご議論という枠を大きく越えて、具体的な政策論や必要とされる政策についてまでご意見をいただきました。そのような詳細なご意見は本来、私たち行政側が検討すべき部分まで踏み込んでいただいた内容となっており、大変ありがたく思っております。今回の行政案に皆様方の個々のご提案がすべて反映されるかどうかは、今後の編集作業にもよりますが、私たちとしては、ここで出されたご意見をしっかり受け止め、今後の数年間における実行計画への反映なども含めて対応していきたいと思います。特に、濃密な議論の中で出されたご意見を大切に受け止め、今後に生かしてまいりたいと考えています。私たちが出席していない場面での厳しいやり取りがあったことについても承知しております。そうしたご指摘も真摯に受け止めてまいりますし、本日は比較的穏やかな進行にご配慮もいただきましたことに感謝申し上げます。

いずれにしても、本日の内容にもありましたが、今後これをどう実行に移し、成果につなげていくかが、この総合計画審議会のプロセスを完結させる重要なフローであると認識しております。最終的な成果に至るまで、引き続きチェックやフォローをいただき、また様々なご意見を賜りたいと思っております。よろしくお願い申し上げます。本日の議論をもって完全に終わりということではありませんが、ひとまず一区切りということで感謝申し上げます。また、なかなか直接お礼を申し上げる機会がありませんでしたので、本日は改めてお礼の意を伝えさせていただきます。ありがとうございました。

#### 【安藤副市長】

小田原市は古くから総合計画の策定を職員が自前で行ってきた歴史があります。多くの自治体では民間のシンクタンクなどに委託して計画を作ることが一般的ですが、小田原市は伝統的に「手づくり」で行っております。そのため、緻密な計画が策定されていると評価いただいたことを、大変嬉しく思います。

また、議論の中で平井委員から「もっと市民や民間を頼っても良いのではないか」というご意見をいただきました。実は、この協働プロジェクトを編成する前段階として、分野別の市民会議を立ち上げたいという考えを持っておりました。それぞれの政策分野ごとに市民や現場の方々に参加いただき、議論を行い、その内容をもとに市民や事業者の皆さんに実施・実践してもらうという計画です。しかしながら、この構想については議会の理解を得ることができず、予算案が否決されてしまったため実現には至りませんでした。その後、分野別市民会議に代わる形として協働プロジェクトを進化させてきました。今回の第1期実行計画においては、この協働プロジェクトが非常に重要な部分を担っていると考えております。そのため、様々な市民の皆様や事業者の皆様、関係者の皆様に関わっていただきながら、行政としても手を抜くことなく、一緒になってまちづくりを進めていきたいと思っております。ありがとうございました。

## 2 議事 (2) その他

---

### 【出石会長】

それでは事務局から事務連絡等何かありますでしょうか。

### 【事務局】

それでは次回の会議の日程等についてご連絡をさせていただきます。次回第 9 回の会議になりますが、12 月 24 日水曜日、午後 1 時半から午後 3 時半までの予定でございます。場所は本日と同じ、議会の全員協議会室です。年末のお忙しいところではございますがご出席のほどよろしくお願いいたします。

## 3 閉会

---

### 【出石会長】

それでは以上をもちまして本日の会議を閉会とさせていただきます。