

令和 4 年度第 3 回箱根町行財政改革有識者会議報告書

日 時： 令和 4 年 10 月 20 日（木曜日） 13：55～16：05
 場 所： 箱根町役場分庁舎 4 階 第 5 会議室（オンライン会議併用）
 出席者：【箱根町行財政改革有識者会議】
 田中 啓座長、池島祥文委員（オンライン）、伊集守直委員、
 嶋矢 剛委員、田代恭子委員（欠席：高井正委員）
 【箱根町】
 石川憲一企画観光部長、村山総務部長、関田企画課長、
 石川茂樹財務課長、早野企画課副課長、松島財務課副課長、
 辻満企画課特定政策係長、上田

【会議概要】

1 開 会

企画課長

それでは、第 3 回箱根町行財政改革有識者会議を開会します。議事に入るまでの進行を務めさせていただきます企画課長の関田です。どうぞよろしくお願いいたします。

企画課長

会議に先立ち資料の確認をさせていただきます。
 資料は事前に送付させていただきましたが、「会議次第」、「委員名簿」、「資料 1～3」及び「参考資料 1、2」となりますが、不足等ございませんでしょうか。
 それでは、開会に当たり田中座長からご挨拶を頂き、引き続き議事の進行についてもお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

田中座長

池島先生は、オンラインでの参加ありがとうございます。
 本日の議論は、前回からの引き続きですので、私から改めて申し上げることはありません。よろしくお願いいたします。

2 議 題

（1）現行アクションプランの取組状況に対する検証結果について
 事務局から、資料 1 「箱根町行財政改革アクションプラン
 平成 29 年度から令和 3 年度までの取組状況に対する検証結

果について」を基に、前回の会議結果を取りまとめた現行アクションプランの検証結果について説明した。

田中座長

前は、町が作成したアクションプランの達成状況報告書について確認いただき、その際、頂いた意見は、有識者会議の検証結果として、別冊でまとめることになりました。

資料1は、検証結果の案ですが、1ページから6ページの上半分までは、前回の議論の内容を反映したのですが、6ページの下半分は、5年前の内容をそのまま載せており、これを更新する必要があります。

本資料は、有識者会議の意見という形で公表されますので、各委員が、この内容で問題ないか、ご自身の発言内容が入っているか、入っているが少し趣旨が異なる、あるいは追加した方が良い意見がありましたら、発言をお願いします。

嶋矢委員

端的に申し上げますと、自分の発言も含めて添削する部分は、特に無いのではないかと考えています。

田中座長

基本的にこれで大丈夫ということでしょうか。他の委員の方々はいかがですか。誰の発言か明記されていませんが、皆さんの発言内容が入っていればそれでいいと思いますが、いかがでしょうか。

田代委員

前回、時間をかけて議論しましたが、それが端的にまとめられており、構成もこれで良いと思います。

田中座長

資料の構成も含めて、わかりやすいというご意見ですね。

伊集委員

基本的に非常に丁寧にまとめていただいております、問題ないと思います。少し細かい点ですが、前回の会議後の意見提出時に、報告書の中で語句の意味がわかりにくい部分について、補足説明を加えてはどうかと指摘しました。

例えば、「No.14 町営住宅使用料の徴収率の向上」で記載している『悪質滞納者』は、どのような人を指しているのかわからないので、この辺りは、補足説明があってもいいのではないかと感じましたが、それらについては、報告書を修正していただいたという理解でよろしいですか。

事務局

達成状況報告書は、既に確定・公表していますので、今年度、新プランを策定する際に、そのような視点をさらに意識してわかりにくい文言等は、補足説明を入れる形で作成していきたいと考えています。

田中座長

私は、前回会議で達成状況報告書の書きぶりを変えた方がいいという趣旨で、結構、発言しましたが、報告書の内容は前回から変わっていないという理解でよろしいですか。

事務局

前回の有識者会議時に、報告書の中に「はじめに」という部分を追加し、これまでの経緯や、この報告書の中で使われる用語などをもう少し説明した方が、導入としてわかりやすいのではないかという意見を多くの委員さんから頂き、その部分は、追加修正したうえで最終的な公表資料としました。

個別の評価シートの文言の補足等については、紙面のスペースの関係で修正が難しい部分は、そのまま公表し、次期プランで配慮する形にさせていただきました。

田中座長

わかりました。池島委員いかがですか。何かご意見等ありましたら。

池島委員

私からは、特に意見はありません。

田中座長

ありがとうございます。それでは、1ページから6ページの上半分までは、資料1の内容でよろしいですか。少し欲をいうと、文字が小さいかなと思いますが、文字を大きくするとレイアウトが変わってしまうので難しいですか。

事務局

文字の大きさは10.5ptですが、ご指摘のとおりレイアウトの関係もありますので、今回はこの文字サイズとさせていただきます。

田中座長

本当は、12ptぐらい欲しいところですが、10.5ptあるのであればやむを得ないかと思えます。

引き続き、6ページの「終わりに」以降の、下半分は、今回、更新する必要があります。事務局の説明では、総括と中間見直しに向けてとありましたが、総括部分は、このようなスタイルで、実際の書きぶりは、今回の報告書の内容や検証

結果を踏まえたものを書き換える形になります。

平成 29 年度から令和 3 年度までの 5 年間について、取組項目が全部で 76 件ありましたが、達成状況の評価に対する修正が 0 件で、今後の方向性の評価に対する修正は 1 件でしたので、町の評価結果は概ね妥当である。

質の改革や活力ある地域社会の形成といった基本方針の 2 や 3 を中心に、一定の成果を上げたのではないかというようなことを総括で記述する形になるかと思いますが、この部分について、ご意見などありましたらお願いします。

嶋矢委員 他の準備もあったと思いますのでやむを得ない部分がありますが、たたき台があると良かったと思います。

田中座長 たたき台がないとイメージが湧かないですね。次回の会議は、12 月下旬となりますが、その時点では、資料 1 を確定しないといけないタイミングですか。

事務局 資料 3 の 4 ページをお願いします。今後のスケジュールを表にしていますが、本日、次期プランの改定の方向性に係る事務局案に対して意見を伺い、次回の第 4 回は、次期プランの推進項目について議論して頂きたいと考えています。

このため、第 3 回から第 4 回会議までの間に、町の内部で、所管課に調査を行い、次のプランの推進項目を出して取りまとめる予定であり、各課への依頼時に有識者会議の検証結果も添付したいと考えていますので、本日、取りまとめの方向性を議論していただき、会議後に文案を作成し、委員の皆さんの確認後に確定する形で進めたいと考えています。

嶋矢委員 文案をプロジェクターに映して議論できれば理想的ですが、この量であれば、メールでやり取りする形でも可能ではないでしょうか。次回まで引っ張ると有識者会議としての意見を出す意義が少なくなるのであれば、今、説明された部分が置き換わるような形で、文体や文調は、前回並みで良いと思います。

田中座長 本日、たたき台を用意できればよかったですと思いますが、今日は、記載すべき内容等について意見を伺った上で、この後、私と事務局で相談のうえ案を固めて皆さんにメールし、内容

確認していただき、各課依頼に間に合うタイミングで確定するという前提で進めたいと思います。

文章の量としては、前は半ページでしたが、少し増えて1ページになっても問題ありませんか。

事務局

問題ありません。

田代委員

中間見直し時の書きぶりは、非常に端的にまとまっており、今後に繋がっていく印象を受けるので、職員がこれ読んだ際も、次のステップへの繋ぎになるような内容になっていると思います。

田中座長

そうですね。現状は、「中間見直しに向けて」とありますが、書き換え後は、「今後の改定に向けて」に変わる訳ですね。

多分、「終わりに」の部分は、一番注目して読んでもらえる部分かと思いますので、前回、頂いた様々な意見を踏まえると、内容としては、まず、現状の社会状況が厳しいことや、町の財政状況が逼迫していることを前提とした上で、町民サービスの向上などを中心とした目的の明確化や、収支改善効果を出すために要した費用の捕捉。

それから、アウトプットとアウトカムを明確にした上での取組項目の設定、数値設定が困難な取組みに対する目標設定の工夫、個別の取組みの掘り下げ、といった点が意見として出されていますので、そのようなことを盛り込んで、次期プランの推進項目を検討してくださいというメッセージが考えられると思います。その他に、何かこういうことを加えてほしいということがありましたらお願いします。

伊集委員

内容自体は、これまでの議論での発言を踏まえており、いいのかなと思います。長く箱根町の行財政改革に携わっており、有識者会議の議論も深まっていますので、今回、我々が助言・提言する内容もアクションプランを、より具体化したり、緻密にしたりする形の意見や要求となります。

その場合、町側がそれに応えることが、時間や職員も限られている中で、現実的にどのぐらい対応できるかという点が課題になると思います。

その点が懸念されますが、有識者という我々の立場から考えると、現実的に可能かどうかを考慮せず、言いたいことと

どうか、要望や意見すべきことは出してもいいのではないかと感じました。

田中座長 伊集委員が発言されたように、長年、議論してきたので、ある意味、徐々にハードルを上げてきた訳です。それをクリアするのは確かに難しいですが、ただ、言うべきことは遠慮せずに言いましょうということですね。

嶋矢委員 先ほどの座長の発言の確認ですが、要は、6ページの上半分の5点を、要約するような書き方になるというイメージでよいですか。

田中座長 6ページ上半分のエッセンスを要約したうえで、メッセージ的に書くことを想定しています。

嶋矢委員 伊集先生が発言されたように、是々非々でいきますというスタンスで書くということですね。

田中座長 そうですね、前回も実際、そのように書いています。確認しますと、「今後の改定に向けて」については、スタイルは前回に倣い、総括と今後の改定に向けてという2段構えとします。

総括部分は、このフォーマットで新しい内容に更新することとし、書きぶりは、6ページの上半分を書いてあることをベースとしながら、それをより求めていく形にしたいと思います。

それが上手く役場の各課に伝わるように記述するとともに、町民向けでもありますので、町民にもわかりやすくという点も配慮したいと思います。そのような方向性でよろしいでしょうか。

それでは、事務局と私で相談して作成したいと思います。大体、いつ頃までに必要ですか。原案を作って、皆さんに送りするタイミングは、いつ頃が期限となりますか。

事務局 その後の庁内作業や事務の流れを考えると今月中ぐらいに皆さんに案を送付できるように、座長と相談させていただければと考えています。

田中座長

あまり時間がありませんので、私も早急に事務局と相談したいと思います。今月末までにメールで案を送付し、一定期間で確認していただき、多少、修正が入るかもしれませんが、11月上旬に最終決定するという流れで進めたいと思います。

(2) 中長期財政見通しの改定について

事務局から、資料2「中長期財政見通しの結果(概要)について」を基に、今後の財政見通しの概要について説明した。

田中座長

この財政見通しは、アクションプランを改定する上で前提となる数字となります。かなり厳しい見通しであると思いますが、この内容について質問等ありましたらお願いします。

伊集委員

細かい点の確認になりますが、固定資産税に関しては、超過課税を1.58%で見込んでいるかと思いますが、資料2の1ページ目の2の(1)歳入歳出差引額表の下に、注記として「現行の固定資産税超過課税期間である令和5年度は除外している」というのは、どのような意味があるのでしょうか。

事務局

町税条例に超過課税を5年毎に見直しすると規定していますが、令和5年度までは、現行の超過課税の期間になります。実務上の問題ですが、財政推計の策定作業を令和4年度に実施しないと、その後のアクションプラン改定や財源不足額への対応を検討する期間が取れないため、推計は、令和5～10年度までの6年間で中期としていますが、次の超過課税の期間として考慮すべきなのは、令和6～10年度までの5年間で、歳入歳出差引額はその期間としています。

伊集委員

わかりました。歳入歳出差引額は、超過課税の期間をベースに中期5年、長期がその次の5年という整理をしているということですね。

田中座長

仮に、令和5年度を含めたとしても、厳しい状況は、あまり変わらないという認識で良いですか。固定資産税の税率自体は同じ前提で計算しているので、逆に、令和6年度以降、超過課税を見込まないとさらに毎年数億ずつマイナスが膨らむということですよ。

1点確認ですが、今回は10年先までの推計ですが、人口減少は、推計にどのように反映しているのでしょうか。

事務局

昨年度、第6次総合計画の後期基本計画を策定し、その際、今後の人口推計を行っておりますので、その数値を基にしています。例えば、小児医療費は、子供の数が影響しますので、人口推計の子どもの数を使用し、個人町民税などの町税の推計も、人口推計を基に課税対象者を算出して推計額を試算しておりますので、推計にあたっての統一的な考え方として、総合計画の人口推計をベースで試算しています。

池島委員

推計結果よりも、この結果をもとにどうするか。見通しの結果が出た後どうするのが重要ではないかと思えます。この後、議論の機会があるのであればその時でも構いませんが、この結果を踏まえて、どのように対応していくのかに関する説明があると、財政見直しを見るべきポイントが、変わってくるのではないかという印象を持ちました。

田中座長

今回の中長期財政見通しの結果の意味について、有識者会議としても、どう捉えるかは議論する必要がありますが、町としては今、どのような捉え方をしていますか。

企画観光部長

資料2は、各課に推計を依頼した結果をもとに概算の数字として取りまとめましたが、想定以上にマイナスが大きいので驚いているというのが正直な感想です。

中長期財政見直しについては、今後、議会や外部に公表しますが、現在、見直しできる部分がないか確認を行っております。先ほどご意見にもありましたが、アクションプランの改定や、次期の財源確保策の検討などに繋げるためには、財政見通しの結果を活かしていく必要がありますが、その意味でも、最終確認を行っている段階というのが現状ですので、ご理解いただきたいと思います。

田中座長

役場内でも、今まで想像以上の数字という受け止めですね。今、見直しを行っているとされたのは、主にアクションプランに盛り込むような取組みを見直す方向性であるという理解でよろしいですか。

企画観光部長

アクションプランもそうですが、公共施設についても、既に長期の公共施設の計画を立てていますが、もう一度その辺を見直す作業を行っています。

嶋矢委員

1 ページ目から 2 ページ目の推計結果の概要を拝見しましたが、(2) の主なポイントの「ア経常的収入」から、「オ事業費」の説明を伺うと、いつも同じ意見をしているかもしれませんが、最も精査し易いのは「オの事業費」ではないかと思えます。

資料に記載されているのは、大型事業のみかと思えますので、これを精査し、緊急性のあるものはやむを得ませんが、若干時間が許せるものは、先送りや形を変えるとか、大胆に見直す必要があると思えます。

今の説明と資料を見ると、大変なことになっているという印象を受けるので、本来であれば、「ア経常的収入」から「エ人件費」でも、何か取組みが必要ではないかと思えます。

財政見通し自体は、説明があったように、現状の行政サービスを維持するという前提であり、自然体で運営したらどうなるかという数字との説明がありましたが、歳入歳出差引額を見ると自然体では難しいということが一目瞭然で分かるので、やはり、今まで実施しようと考えていたものを先送りする。場合によっては休廃止するといった選択肢も視野に入れるべきですし、新規事業は非常に難しくなると感じました。

来年度予算編成が始まった頃かと思えますが、職員の皆さんは、この状況を踏まえると、どうしても財政見通しを考慮した対応が必要ですし、今後の厳しいのであれば、参考にしなければおかしいと思えますが、その結果、様々なインパクトが生じるであろうと感じています。

田中座長

この資料自体は、有識者会議の資料として出ているので、町民の方にも公開することになりますが、見る人が見れば大変であることがわかれると思えます。

次の議題 3 は、アクションプランの改定についてですが、財政見通しは関連していますので、その際、財政見通しのことが気になりましたら、発言していただいても結構ですので、次に進みたいと思えます。

それでは、議題 3 アクションプランの改定の方向性について説明をお願いいたします。

(3) アクションプランの改定の方向性について(事務局案)

事務局から、資料3「行財政改革アクションプランの改定の方向性について(事務局案)」及び参考資料2「現行アクションプランの基本理念及び基本方針について」を基に、改定に当たり、次期プランにおける基本理念と基本方針の事務局案について説明した。

田中座長

資料3は、あくまでも事務局案ですが、この内容についてのご意見等ありましたらお願いします。

田代委員

説明の中で「今こそ持続可能性が問われる」という言葉がありました。財政見通しの結果などを見ますと、私も、まさにそのとおりであると感じています。

今後は、DX(デジタルトランスフォーメーション)の活用により様々なものが大きく変わってきますので、一人ひとりが、そのような変化に対する意識を持って取り組んでいくことが、これからの箱根町にとって重要です。人口密度などを考慮するとデジタルを活用した方が、効果的な部分があるのではないかと考えています。

また、基本方針2の下の方角い枠の中の2行目に「量的改革だけではなく質的向上により」とありますが、もちろん質的向上も大事ですが、今は本当に量的改革が求められているため、美しい言葉よりも「量的改革及び質的向上により」のようにシンプルな表現にした方が良いと感じました。

田中座長

量的改革「だけではなく」では、少し周りくどい印象を受けると指摘でした。また、DXの取組みが非常に重要であるという意見もありました。

企画課長

委員さんの発言のとおり日本全体でDXがクローズアップされており、自治体でもDXの取組みが求められている中、町では8月に「はこねデジタル未来宣言」を行いました。この宣言は、あらゆるものをデジタル化しようということではなく、課題解決に向け、必要な部分には徹底的にデジタルの力を投入することにより、ウェルビーイングを増やし、幸せな町を目指していくことを宣言したものです。

また、DX推進にあたっては、デジタルデバイドを心配す

る意見もありますが、アナログの良さも残しつつ、デジタルの力が必要な部分には積極的に取り組んでいきたいと考えており、予算編成方針にも盛り込んでいますが、次期プランにもそのような内容を位置付けていきたいと考えています。

田代委員

今後、次期プランの策定作業を進める中でデジタルの世界も進歩していきますので、今現在、誰一人取り残されないように配慮することも重要ですが、ある程度先を見通すような意識をもち、目標を定めて取り組む姿勢も必要だと思います。

田中座長

今、DXに係る計画を策定する市町村が増えていますが、内容は非常に濃淡があります。本腰を入れて、特に有効な部分を集中的に実施するというご意見だと思いますが、現行のアクションプランにもDXの要素が多少入っているものの、DXという言葉自体は前面に出しておらず、改定後のアクションプランで初めて本格的に出てくるようになるため、DXに係る様々な取組みを盛り込んでいただくようになるのではないかと思います。

なお、先ほどの文言の「及び」の部分は、直していただくということによろしいですか。

事務局

「及び」に修正する方向で検討したいと思います。

嶋矢委員

3ページの基本方針4ですが、次期プランにおいても引き続き「職員の意識改革」という言葉を用いており、意識改革が進んでいないようにも捉えられますが、私自身は会議での対応や仕事ぶりを見ると、そのような印象は受けていません。

先程説明があったように町の意図を聞いた上で読めば、周りの方も巻き込んで意識改革をしていくという趣旨が理解できますが、文章だけ見ると自戒を込めているように感じますので、この場で具体的な案は浮かびませんが、もう少し周りを巻き込むような表現を強調してもよいと感じました。

田中座長

嶋矢委員のご意見は、職員の意識改革は、当たり前のことではないかという趣旨ですか。

嶋矢委員

職員の方の意識改革は既にされていて、改めて意識して改革する必要があるような状態ではないと感じています。町と

しても職員の意識が低いという認識ではないと思いますが、字面だけ読んだ場合には、そのように受け取られるのではないかと感じました。

田中座長

行政にとって、職員が最大の行政資源なので、職員の意識を変えることやスキルアップは、永遠の課題でもありますが、役場としてはどのように捉えていますか。

企画観光部長

委員さんから、職員は頑張っているという言葉頂き、ありがとうございます。我々も含め、職員一丸となって、業務に当たっていますが、先ほど発言のあったDXなど、新たな行政ツールも登場し、また、町民や観光客のニーズなども多様化していますので、意識の改革については、量の改革、質の改革とともに、常に意識する必要がありますので、このまま基本方針に残したいと考えています。

田代委員

本日、会議前に町税のデータが載っている資料を探していた際に、近くにいた戸籍担当の職員が素早く対応してくれました。意識だけでなく、それを行動に結びつけるところまで、町職員は非常によくやっていて、私だけでなく町民も同じように感じている方が多いのではないかと思います。

この部分については、もう少し実践や行動といった要素を入れるなど、前向きに進んでいくようなイメージの方が良いと感じました。

田中座長

基本方針4ですが、かぎ括弧の文章が基本方針、その下に四角で囲んでいる部分が基本方針の説明となりますが、説明の部分の文章も対外的に示すのでしょうか。それとも、対外的に示さないものの、この内容を踏まえながら、いろいろな展開がされていくという理解でよいのでしょうか。

事務局

参考資料2をご覧ください。基本方針1の下に水色の四角で囲んだ部分がありますが、この部分が資料3の四角で囲んだ説明に相当しますので、現行のアクションプランの作りを踏襲するのであれば、基本方針の内容を説明する文章についても、アクションプランに載せることとなります。

田中座長

説明の部分もプランに載せるということですね。そうなり

ますと、役場としては職員の意識改革という看板は外したくないという意向だと思います。

基本方針のかぎ括弧の中は残すこととして、説明部分は、今2人から町職員はよくやっているという言葉もありましたので、今でも十分頑張っていますが、より実践に繋がるような、少し前向きなトーンの表現の検討をお願いします。

事務局

そのような形で修正し、一旦町内部の会議で議論したものを、次回の有識者会議でお示しする予定ですので、その際に再度、確認していただければと思います。

池島委員

説明いただいた内容に異論はありませんが、例えば、有識者会議で議論して、今後の方向性の中に何か追加することにより、今まで庁内で進まなかったことが動き出す一助となることもあると思います。また、町側で抱えている課題に関して情報提供してもらい、それをもとに議論し、内容を追加することも可能かと思います。そのような点がないのであれば、これで良いと思います。

田中座長

この会議として、こういうことも是非というものがあれば、方向性に入れていく提案も可能だと思いますが、池島委員からは何かありますか。

池島委員

財源の問題がかなり深刻ですが、歳出削減は限界に来ていると感じています。そのため、歳入面の方策が必要で、新財源の導入に関する検討も新型コロナの影響で休止しているのは理解できますが、私は打開策が必要であると強く感じています。

観光財源の検討会議など、町としての棲み分けがあるにしても、バランスを考慮しつつ、有識者会議の中でも歳入に関して踏み込んだ議論をしてもよいのではないかと思います。

田中座長

事務局案では、歳入増のスタンスが明確に打ち出されていないと感じますが、新たな基本方針を追加するほどではありませんので、今の基本方針の中に歳入増の検討を盛り込むのであればどこでしょうか。基本方針1か3の辺りでしょうか。

嶋矢委員

基本方針1が適当ではないでしょうか。

事務局

歳入増について盛り込むのであれば基本方針1になるかと思えます。ただし、基本方針1は、現行プラン策定時は、令和6年度以降の長期に備えて観光財源などを導入する道筋をつけることを位置づけていました。

しかしながら、新型コロナなど不測の事態で、検討が進みませんでしたので、これ以上は後ろ倒しにすることが許されない状況ではないかと考え、段階的にステップを踏んで、着実に取り組んでいくという意味を込めて、「段階的かつ着実な転換」に変更したものです。

田中座長

案の中に歳入確保についての意図も入っているという意味合いですか。

事務局

はい、四角で囲んだ部分にも、財源の導入や歳入を増やすような取組みがスケジュールの見直しを余儀なくされていることを言及しており、事務局のたたき台レベルでは、次の5年では量の改革の中で何とか歳入面の確保をしていく意図を込めて文案を作成しました。

嶋矢委員

2行目で新財源などの財源確保策について触れており、「新財源など」としているのは意識的にトーンを落しているという印象を受けましたが、そこで新財源導入を検討していくという意図は読めるのではないかと感じました。

田中座長

「新財源導入の検討や使用料改定などの財源確保策」という部分に含まれているということですね。

嶋矢委員

「新財源導入」を主語にしても良いと思いますが、いずれにしても、そういう趣旨は含まれていると思います。

池島委員

先ほどの発言は、今の有識者会議の中では、どちらかといえば歳出面に焦点を当てた議論がメインになっており、観光まちづくり財源に係る別の会議への配慮もあるのだと思いますが、新型コロナの影響などで観光財源の会議が動きにくいのであれば、有識者会議の中でも歳入増に関しての議題がもっとあっても良いのではないかとという趣旨です。

事務局

平成 29 年の中間見直しと同様に、今回、まず財政見直しにより歳入歳出差引額を出し、その後、行財政改革アクションプランの中で収支改善効果や財政健全化効果額のような町が努力して削減できる部分を位置付けた後に、なお足りない部分である財源不足額をどう穴埋めするか、これを議論していただくのが、有識者会議となります。

財源不足解消の方策の一つとして、固定資産税の超過課税のほか、本来であれば、今回、観光まちづくり財源の扱いについても全体をみて議論をしていただく予定でしたが、観光財源はいつ導入できるかわからない状況であり、中期の 5 年間は、観光財源が導入できない想定で、どのように対応していくべきか、今後、議論していただくことも考えていますので、財源不足への対応の全般的部分は、有識者会議の守備範囲であると考えていただければと思います。

嶋矢委員

もちろん今から新たな財源を導入する前提で話すのは順序がおかしい話ですが、ご説明いただいたように、まず、できることに取り組み、最後のところで新財源についても議論するというので、この会議の議論の対象に含まれていると理解してよろしいでしょうか。

事務局

例えば、あと 3、4 年後までには導入しないと厳しいというようなことを議論していただく必要があると思っています。それがアクションプランの推進項目における目標の年限の設定に繋がっていくのではないかと考えています。

田中座長

池島委員の発言の趣旨は、新財源について、今まで想定していたもの以外にも、導入する方法を考えてはどうかというニュアンスを入れた方がよいということですか。

池島委員

歳入確保には色々な方法があると思いますので、新財源、例えば観光財源については他の会議体で専門的に議論してもらいつつ、有識者会議では他の方向性も検討し、トータルに入ってくる部分と出ていく部分を考慮したアクションプランであってほしいという趣旨です。

嶋矢委員

今後の方向性に関する内容になると思いますので、確認させていただきますが、極端な例を挙げると、町で箱根ワイン

のようなものや、何かのグッズを売るようなことをも議論するということでしょうか。

田中座長

そのようなことも含めて、新しいアクションプランを策定する中で、今まで想定していないが、こういうことに取り組めば歳入増に繋がるのではないかとというような提案を原課から出してはどうかという趣旨だと思います。

資料3の事務局案では、そのような視点が伝わらないので、簡単ではありませんが、DXでも歳入増に繋がるような工夫ができるかもしれませんし、要するに、削るということは、今あるもののどこをどう削るかという話なので、実現の可否は別にして想定が可能ですが、新しく稼ぐという話は、ある意味でゼロから生み出す場合もあるため、先ほどの意識改革も含め、発想を転換しないと出てきませんし、リスクや初期投資を受け入れるかどうかを含め、前向きに発想転換をしていこうというメッセージが必要ではないかと思っています。

田代委員

基本方針4の意識の改革の中に「限られた行政資源を」という表現がありますが、行政資源を限定せず、発想を豊かにして行動していくということも、意識の改革なのではないかと思っています。

田中座長

確かに行政資源が限られているというのは従来の発想で、それを受けてこれまで削減などに取り組んできましたが、今後は、その枠組み自体を少し取り払わないと対応出来ない部分もあると思います。

嶋矢委員

その場合、スケジュールの部分が少し心配になります。確かに発想の転換はすごく大事で、収入が増えるに越したことはありませんが、議論する中でそのような要素がプラスアルファとして出てきて触れるのではなく、その部分も含めて議論するとなると、少なくとも私は想定していませんでしたが、事務局にとって予定しているスケジュールでのとりまとめが大変になるのではないかと思います。いかがでしょうか。

事務局

前回の有識者会議で、細かく目標設定できるもの、熟度が低いものの将来に向けて取り組む必要性が高いものがあるため、それらを整理して推進項目を位置付けるべきという意見

がありました。

ただ今の意見は、熟度は低いが必要な内容に区分されるものかと思っておりますので、仮に次期プランに位置付けるのであれば、既存の枠組みを取り払うような発想で考えていく必要があるという内容を推進項目に入れた上で、例えば3年後などに、チャレンジできる方策を生み出すような部類に入るのではないかと思います。

伊集委員

私も基本方針4で何点か気になっており、まず、これは方針なので抽象的な表現もあり得ると思いますが、この「行政資源」が何を指しているのか。私の感覚では、行政資源には財源も含まれ、今までと同じ率で超過課税をして財源を確保することは限られた資源を前提に歳出を抑制する方向とは異なるため、先ほどご意見がありました、「限られた行政資源」という捉え方をする必要はないと思います。

また、事務局から、現行プランの「有効活用」から「最適化」に変更することで、強化していきたいという説明がありましたが、確かにレベルは上がっているような印象を受けませんが、最適化されたかどうかの検証が難しいため、「有効活用」の方が良いと思います。

次に「トップダウンとボトムアップとの連携により」の部分ですが、戦略的な行財政改革の推進には職員の意識改革が重要だと考えるのであれば、職員の意識改革をベースにボトムアップで組織改革をしていくという描き方はわかるのですが、そこにトップダウンが絡んでくると、資料を読んだだけでは、目指す方向性がわかりませんでした。

基本方針4には色々なことが網羅されていて、それらを上手く組み合わせると良いとは思いますが、悪く言えば、どうとでも取れてしまいます。また、基本方針では戦略的な組織の構築を重要視していて、そのために職員の意識改革が必要という構成ですが、全体の基本理念では、職員の意識改革が強調されているため、上手く整理する必要があると思います。

特に職員の意識改革は抽象的でわかりにくく、先ほど嶋矢委員や田代委員の発言のように、既に色々なことに取組んでいるという意見もある一方で、前回の会議で現行のアクションプランの評価を検証しましたが、職員の意識改革の取組みについては、研修の受講や自律的な職員の育成に取り組んでいるものの、その中身は少しよくわからないところがありま

したので、組織内部の中での思いはあるのかもしれませんが、外に伝わらない部分があるため、それを上手く表現できると良いと感じました。

田代委員 伊集委員のご指摘は非常に的確だと思います。職員の意識改革とありますが、説明の中に、例えば行動改革などもっと前向きな表現として「行動」を入れてはどうでしょうか。

田中座長 行動改革という言葉が出ましたが、行動を変えるために意識改革に取り組む部分もあります。

事務局 基本方針4の経緯を申し上げますと、従前は意識改革に相当する柱はなく、現行プランで初めて意識の改革を取り入れることにし、まずは職員からと考一人ひとりの職員が意識を改革していく取組みを意識の改革として位置付けました。

今回のたたき台では、議題2で説明した財源不足が厳しい状況を踏まえますと、既存の延長ではなく、個々の職員はもとより、上下や横の関係などを踏まえつつ組織としても改革に取り組んでいくような方向性を入れたいと考えました。

委員の皆さんから多くのご意見を頂き、資料3の内容が適切な言葉で表現できていないかもしれませんが、本日は、トップダウンとボトムアップをうまく組み合わせ、組織としてより有効な形、最適な形にしていくという意図をご理解いただき、今日頂いたご意見や、庁内の議論を経て、よりよい形にしていければと思っています。

田中座長 先ほどの委員からのご意見も含め、私が長年、箱根町役場の動き方を見てきた中では、トップダウンがすごく強いと感じており、ボトムアップが弱い現状を踏まえ、それを何とかしたいという思いからこのような表現になっていると理解しています。ここで言いたいことは、職員のエンパワーメント（権限を与えて自主的な行動に繋げてもらうこと）が1番近いと思っていて、職員がいろいろな取組みを積極的に考え提案して実行できるようになってほしい、あるいは、それを支援したいという意図が入っていると感じましたが、いかがでしょうか。

嶋矢委員 専門用語なのでエンパワーメントの意味が正確に掴みきれ

ないのですが、俗な言い方をするとチャレンジということなのででしょうか。

田中座長

チャレンジできるような環境づくりをしてあげることがエンパワーメントです。トップダウンが強いとチャレンジしようと思わず、仮にチャレンジしても却下されてしまうのではないかと思ってしまい、あるいは、自分に自信がないとチャレンジできないので、そのような面も含めてエンパワーメントになります。この部分は結論が出ないため事務局で検討していただきたいと思います。

事務局

1番大きな意図は財源不足への対応です。先ほど、委員さんから現状のままでは難しい状況ではないかとの意見がありましたが、どこかの段階で、今度どうするのか重大な判断をする必要が生じる可能性が高いと考えています。

今後、5年間でそのような局面が発生した場合、どういう仕組みで決めるのか、合意形成を図っていくのかが非常に重要ではないかと考え、そのためには我々職員もですが、トップも含めて町全体がそのような視点を意識して取り組む必要があるという意図を含めています。

そのため、チャレンジやエンパワーメントという点についても、時代が変化する中でそれらを取り入れ、行政サービスや町をより良くしていく取り組みは当然必要な部分だと思いますので、庁内で再検討し、次回の有識者会議でご意見を頂ければと考えています。

田中座長

それ以外で私が気になった部分は、1ページの1(2)中長期財政見通しの結果の反映の3行目に「即時的な対応と中長期的な視点とを組み合わせ」とありますが、次期プランの期間は5年間なので、即時的な対応は、当然、含まれますが、中長期的な視点を計画に取り入れるはとても難しく、先ほど説明のあった、先を見据えていろいろ検討することを意味しているのかもしれませんが、この文言だけでは、伝わらないと思います。財政見通しの結果では、5年以上先が非常に厳しいことが明らかなので、そこをきちんと考える必要があるというメッセージが弱いと感じました。

事務局

ご指摘を踏まえると、「長期に備えた対応」というのが1番

近い言葉かと思っています。即時的、すぐにやらなければいけないことと、長期に備えて、着実かつ段階的に対応する仕組みをこの5年間で取り組んでいくことが、中長期的な視点を組み合わせてという部分の意図になります。

田中座長

それが2ページ目以降できちんと表現されていない印象を受けますし、先ほど池島委員から指摘のあった、歳入を別の手段で増やすことも発想としてどこか盛り込めるのではないかと思しますので、これらも含めて、見直しをお願いします。

時間もありますので、中長期財政見通しの内容も含めて、ご質問ご意見等ありましたらお願いします。

伊集委員

資料2の中長期財政見通しについて、算定の前提条件で観光客数は、令和5年度は平年時の9割、6年度以降は平年時と同等と見込むとしていますが、例えば6年度以降も9割が続く、あるいは1.1倍になった場合、全体の推計結果はどのように動くと考えられますか。

箱根町は観光客の受け入れに要する支出が非常に大きいことが歳出増の要因になっているところもあるので、仮に観光客が少なくなり税収が減っても観光関連の支出も下がるのでその影響はある程度限定的なのか。個人的には悪化すると考えていますが、今回試算を踏まえた感触はいかがですか。

事務局

歳入と歳出で分かれると思いますが、歳入は、法人町民税なども関係してきますが、基本的には入湯税の収入が増減することとなります。令和2～4年度、特に令和2、3年度は新型コロナで激減しているため、今後の推計作業にあたり、箱根DMO、観光協会からDMOに組織が変わり、マーケティングなども行っていますが、そこに観光需要の見通しを出してもらい、参考にしています。

歳出は、今まで、本町と通常の市町村との間に生じる差の主な要因は消防とごみ処理に要する費用であるという説明をしているかと思いますが、消防力は、例え観光客が減ったとしても、出動回数が多少減ることによる燃料費の減少などはあっても、抱えている人員は変わらないため、観光客数の増減による歳出への影響は限定的と考えています。また、ごみ処理についても、ごみの量は減るものの、焼却自体は継続する必要があるため、観光客の減少による歳出減よりも歳入減

の影響のほうが大きいと考えられます。

嶋矢委員

資料3は、今回はたたき台ですし、1ページの前提と2、3ページ目の内容がフィットしない部分も見られます。

よく見ると基本方針2と3は現行のアクションプランをもとに一部拡充している作り方であるのに対し、基本方針1は検証結果などを踏まえた内容に変更しているため、入り口の段階で少し異なり、なかなか綺麗に反映させることが難しいと思います。最初の段階で気付ければよかったですのですが、本日の議論のエッセンスを基本方針2、3に少しでも反映していただければと思います。

田中座長

資料3の1ページの1(1)に括弧書きで第2回有識者会議における主な意見があり、②の計画を策定する段階で個別項目を掘り下げて検討する必要があるとあります。

この部分は私の発言ですが、有識者会議としてもっと掘り下げるべきだったという趣旨で、もちろん町側で掘り下げていただくことも重要ですが、時間がない中で沢山の取組項目があり、個別に内容を細かくチェックするところまでは出来なかったのも、次回は有識者会議としても、細かくチェックする必要があるという意味合いで発言しました。

あとはいかがでしょうか。特にないようでしたら、この資料3のアクションプランの改定の構成については、全体的な方向性は、おおむね了承が得られたと思いますが、細かい部分では意見が出ましたので、こちらも10月末までに可能な範囲で修正し、資料1の総括部分の座長案とあわせて委員の皆さんに確認いただくようにしたいと思います。

なお、資料3の修正は、何か大きく修正するというのではなく、内容を見ていただいた上で、問題なければ、本部会議にかけていただく流れで進めていただきたいと思います。

それでは、議題3までは以上でよろしいでしょうか。最後に議題4その他について、事務局から連絡事項等があればお願いします。

(4) その他

事務局から第4回有識者会議の開催日時を確認した。

田中座長

それでは、議事はこれで終了しましたので、事務局のほう

に進行をお返したいと思います。

4 閉 会

企画課長

長時間にわたりご審議ありがとうございました。資料1の検証結果の部分は座長と事務局で調整させていただき、また、アクションプラン改定の方角性は事務局で本日の意見を踏まえて修正し、あわせてお示しさせていただきますので引き続きよろしくお願ひいたします。

それでは本日は、これもちまして行財政改革有識者会議を閉会とさせていただきます。どうもありがとうございました。