

## 令和 4 年度第 2 回箱根町行財政改革有識者会議報告書

日 時： 令和 4 年 8 月 8 日（月曜日）14：00～16：20

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、高井 正委員、田代恭子委員

【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 2 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。

「次第」、「委員名簿」、「資 1 箱根町行財政改革アクションプラン達成状況報告書」、「参考資料 1 箱根町行財政改革アクションプラン 平成 27・28 年度の取組状況に対する検証結果について」、全部で 4 種類をあらかじめ送付していますが、不足は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いただき、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

今年度第 2 回目の有識者会議となりますが引き続き、ご議論をいただきたいと思います。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の検証について

事務局から、資料1「箱根町行財政改革アクションプラン達成状況報告書」を基に、平成29年度から令和3年度までの総括、財政健全化効果額及び進捗度・有効度の評価方法と評価結果について説明した。

田中座長

それでは質疑、意見交換に入りたいと思います。進捗度・有効度の評価方法や評価結果等について、ご意見等ありましたらお願いします。

嶋矢委員

評価方法等については事務局から説明のあった考え方でよいと思いますし、個々の項目において例外として整理したものはありますが、基本的にはこのような方法でまとめるしかないのではないかと感じました。

伊集委員

報告書の位置付けや全体の説明を冒頭に設けた方がよいと思います。また達成度評価結果や進捗度・有効度の総括といった概念の整理、言葉の使い方についても最初に記載されていた方がわかりやすいと感じました。そのほか、1ページ目の(3)の「償却資産の申告内容調査」の1億9,687万円の部分に誤字がありますので修正をお願いします。

事務局

失礼いたしました。誤字の部分は修正いたします。

田中座長

私も同感で、目次の後にアクションプランについての説明があったうえで、6年計画であることや今回は5年目の実績を基にどのように評価を実施したのかなどを導入として整理していただくとわかりやすくなるのではないかと思います。

また、今回の達成状況報告書が令和3年度の実績報告書も兼ねているということも分かるようにしていただきたいと思います。

事務局

表紙のタイトルの下に括弧書きで「令和3年度取組状況報告書」と併記しておりますが、ご指摘の内容について補足する形で冒頭に追加いたします。

高井委員

私も同じ意見で、基本的には単年度会計で予算決算の整理をしている中で、複数年度の計画に対する評価を取りまとめるにあたり、進捗度や有効度とは別に達成度評価という整理

が必要になったのだと思いますが、それらの用語の定義や達成度評価という概念が必要になった理由に触れていただくと一般の方もわかりやすくなるのではないかと思います。

田代委員

わかりやすさは大変重要ですので、簡潔な説明を加え、その部分が改善されると見やすい資料になるのではないかと思います。

池島委員

例えば、進捗度は非常に良かったが結果としてあまり有効ではなかった場合、その取組みは良くなかったという評価になるのかなど、個別の取組みを基にどのように全体の評価を行うのかについては、非常に難しい部分があると思います。

また、進捗度と有効度を分けていることが全体の評価のしやすさに繋がるのであれば良いのですが、今回はコロナ禍の中で上手く取り組めなかった事例の評価も含まれるため、その扱いも悩ましいと感じました。

田中座長

私も同感で、有効度は目標を超える効果があったかどうかという観点で評価することになっていますが、個別に見ると目標を達成したかどうかという観点から評価されていて、実態は達成度の評価になっている部分があるため、達成度評価との違いがわかりにくくなっている部分があるように感じました。

事務局

5年間のまとめをするにあたり有効度、進捗度だけだと整理出来ない、次に繋がらないと考え、それを基に達成度という新しい概念を設けたものですが、今になって思うと、有効度の部分については平成29年度の計画策定時に設定を工夫すればよかったと感じていますが、当時は行財政改革を進める必要性に迫られる中で、様々な項目を極力取り込む形で策定しましたので、今回はこの形でまとめさせていただき、次期プランを策定する際に工夫していきたいと考えています。

田中座長

これはこれでわかりやすかったことも確かですし、定義を理解して報告書を見れば内容がわかるようにはできていると思います。

それでは達成度評価の話も出ているので、そちらの説明をお願いします。

(事務局から、達成度評価の方法と基本方針 1 と 2 の評価結果 (資料 1 の 6 ~ 9 ページ) について説明した。)

**田中座長** 基本方針の 1 と 2 についてご意見ご質問をお願いします。

**伊集委員** 資料 1 の 7 ページの「取組みの達成状況」の分類のうち「計画・目標以上」の内容に「計画の前倒し・目標以上の効果額を出した」とありますが、全ての取組みを効果額で評価しているわけではないため修正したほうが良いと感じました。

**事務局** ご指摘いただいた箇所について、全ての取組みに当てはまるような表現に修正いたします。

**田中座長** 31 ページの「No. 4 介護給付費適正化」では、全体的にケアプランの点検等を目標の回数実施できたかという視点で記載されていますが、項目名が「適正化」であることを踏まえると、点検等により見直しができたのか、または全般的に過大に給付しているため仕組みを改めるなどの意図が全く見られませんので次期プランでは前向きな改革の思考で取り組んでいただきたいと思えます。

**事務局** 介護保険事業計画で設定した目標をアクションプランに組み込んだため実施件数に基づく評価となっていますが、今回、総括を行い、件数だけで効果を評価することは難しいと感じましたので、次期プランでは変更していきたいと考えています。

**田中座長** 質の問題のため、数値目標だけ追うのではなく、所管の職員の意識が変わっていくような取組みにしていただけたらと思います。

**伊集委員** 要支援認定や要介護認定を適切に実施する取組みの背景には、要介護認定になるとコストが大きくなるため、厳格に審査を行い、過大な支出を抑制する、また、実際にそのような指摘がなされてきたということがあるのでしょうか。

**事務局** そのような背景よりは事後的な検証としての面が強く、見

直しを効果的に行う手法の必要性を感じていたため、アクションプランを策定した当時、取組みの中に位置づけたものです。

伊集委員

取組内容の3つ目に「要支援・要介護認定等を適切に実施し、要支援者が要介護者にならないように地域支援事業等に力を入れていく」とありますが、本来なら要支援者として認定されるべき人が要介護者として認定されないということなのか、それとも要支援者が介護を必要とする状況に陥らないために地域支援事業等を実施するということなのか、どちらの意味合いでしょうか。

事務局

後者の意味合いで記載しています。

田中座長

33 ページの「No. 6 温泉特別会計事業経営戦略の策定と運営の見直し」に、令和4年度以降も大口の加入者などが見込まれるので料金改定は見送るとありますが、大口加入者による収入は一過性の可能性もあるため、料金改定も含めて検討するのであれば、契約者が見つかったから先送りするのではなく、仮に契約者を失った場合の対応策をこの機会に議論しておくべきではないかと思えます。

事務局

報告書では大口の加入者が継続して温泉を使用することを想定する中で、現行の料金でも当面は経営維持が可能であるという見通しが立ったため、運営方針は引き続き検討するものの、アクションプランの位置付けは終了するとしています。ご指摘いただいた内容については、次期プランの項目を設定する中で、今後予定している源泉の管理等をあわせて検討していきます。

田中座長

40 ページの「No.13 町税の徴収率の向上」にある「東京徴収」とはなんでしょうか。

財務課長

東京を中心に班を分けて徴収を行っているものです。

田中座長

東京が中心ということは理解できますが、ここに東京徴収という名称を用いる必要性は薄いように思います。また収支改善効果額の金額は切りの良い数字が並んでいますが、これ

は実際に滞納者が収めた金額ですか。

**事務局**

調定金額の増など複数の要素がある中で徴収率向上に係る金額のみを計算することは困難なため、徴収率向上以外の要素を排除した額として最低でもこれくらいの効果額になるという金額を記載しています。

**田中座長**

堅実な数字であれば良いのですが、切りの良い数字が並んでいると大まかな数字として捉えられてしまい、それを収支改善効果額に算入した場合、全体の信用度にも影響するため確認させていただきました。

それと 72 ページの「No.45 公共施設の計画的な再配置」では、どこの自治体でも延床面積の何%削減と掲げていて、もちろん一つの指標であると思いますが、延々と延床面積だけを指標にしてよいのか検討していただきたいと思います。延床面積何%削減という指標は、どこか1つ施設を減らせば達成できますが、発想を転換し、複合化や高機能化も含めながら公共施設をいかに再配置していくか考えていくためには違う指標があったほうが良いと思いますので、先入観や固定観念にとらわれずに再検討していただきたいと思います。

**伊集委員**

先程達成度の考え方に関するご意見がありましたが、59 ページ「No.32 町立観光施設等の適正な運営」では、割引、減免制度などを含む利用料金の見直しが目標の一つにあり、収支改善効果が結果的にプラスになったため、収支改善を図るという目標の取組みという面で見れば取組みが達成されたとなる一方で、減免制度の見直しによる子ども、高齢者等の利用数の増減など町立観光施設の使いやすさについては目標に含まれていないと思いますが、アクションプラン全体の考え方の中で、仮に収支はマイナスでも町民にとって有効な取組みは積極的に行っていくとしていることを踏まえると、収支改善効果額以外の点も考慮する必要があると感じました。

同様に 37 ページの「No.10 総合保健福祉センター使用料等の見直し」では、新型コロナの影響で使用料の見直し等を見送っていますが、収支改善に向けた取組みとして、水泳のレッスンなどを通じて利用者を増やすのか、あるいは料金体系を見直すのか、目標設定がわかりにくい部分、町立観光施設等の適正な運営と異なる部分があり、捉え方が難しいと感じ

ました。

田中座長

項目によって、収支改善効果を目指しているもの、住民サービスの向上や拡充につながるもの、両方に該当するものと同様だと思いますが、この報告書では、住民サービスの向上等の部分について、個別に見ると読める部分はあるものの明確に整理されていないため、次期計画ではその部分を整理し、わかるような作りになると単なる行財政改革の計画ではないという性格もより明確になるのではないかと思います。

田中座長

それでは後半部分の説明を、やや手短にお願いします。

(事務局から基本方針3と4の達成度評価結果(資料1の10、11ページ)を説明した)

田中座長

ありがとうございました。それでは基本方針3と4の項目について、ご意見等いただきたいと思います。基本方針1と2につきましても、言い漏らしたことがありましたらお願いします。

田中座長

はじめに私の方から、74ページの「No.47 高校生の電車バス共通定期券」ですが、内容に対する意見というよりも、折角このような取組みをされているのであれば、実績を示した方が良いのではないかと感じました。

延べ人数、各年度の人数などのうちどれが実績として適切なかはわかりませんが、これだけの高校生に交付されたということを示すだけでも良いと思います。

それから、93ページの「No.66 行政組織機構の見直し」に関連してですが、最近、振込先の間違いなど役所の不祥事がよく報道されていますが、やはり、皆さん忙しい中で、一人で様々な業務をしている中でミスが発生してしまっているのではないかと思います。その一方で職員を増やすことも難しいので、事務のチェック体制をしっかりと整えることについて、どこかに盛り込んでいただいても良いのではないかと感じました。

嶋矢委員

「No.17 ふるさと納税の促進」についてですが、8～10ページの達成度評価一覧を私が確認した範囲では、達成度評価

が計画・目標以上のもので、今後の方向性が取組強化となっているのは、この推進項目のみではないかと思えます。

現行プランでも目標以上の寄付をしていただき、かつ、自主財源としては非常に有効な項目なので取組強化するという趣旨だと認識しており、その意味では、矛盾はありませんが、取組強化の内容については、個票に記載がありますが、例えば、今後ふるさと納税をさらに増やすため、コンサルタントに支援を依頼するといった、投資してより大きいリターンを目標にするというようなところまで考えているのでしょうか。

そうではなく、これまでの取組みをベースに高めていくという考え方であれば、現状推進の方が適切ではないかと思えますので、あえて取組強化としている意図は、どのような考えなののでしょうか。

**田中座長** 取組強化の意味を具体的な取組みを含めてお答えいただけますでしょうか。

**財務課長** 現在、検討中のものでは、ふるさと納税のポータルサイトは幾つか大手がありますが、それをもう1つ増やす方向を考えています。また、ふるさと納税の自動販売機についても、設置数を増やせないか検討していきたいと考えています。

ふるさと納税自動販売機とは、箱根町にお越しいただいた方が、その場でふるさと納税すると同時に返礼品を選ぶことができるものです。今年度、小涌園のユネッサンに設置しましたが、そこでふるさと納税をすると、その場で使える返礼品が即時にもらえるという仕組みです。

**嶋矢委員** ありがとうございます。今の説明を聞きますと、他市町村で導入している取組みを追加で、取り入れていく考え方で、それ以上のものを想定している訳ではないということは承知しました。

**企画課長** 今、盛んにDX（デジタルトランスフォーメーション）が言われていますが、本町では、今年度、DXフェローとしてグーグルの方などに依頼して、随時、助言をいただきながら、今後の取組みについて検討していますが、その中で、箱根町のふるさと納税は、まだまだ伸びる余地があるので、より高

い目標を目指してはどうかという話もいただいています。

観光DXというか、マーケティングをもう少し強化するといった新たな取組みなど、ふるさと納税の面でもDXを絡めて何かできないか考えています。

田中教授

現行プランには、DXに関係している取組みはあるもののDXそのものといえる取組みはありませんが、次のアクションプランはDX関係の取組みを幾つか位置付けるというイメージでしょうか。

企画課長

これからDXに係る基本的方針を定め、今年度の後半から来年度の前半にかけてDX推進計画も策定していきたいと考えておりますので、それらと連動、連携させながらアクションプランに盛り込めるものは積極的に位置付けていくべきだと考えています。

事務局

議論の際に1点をお願いしたいことがございます。本日、参考資料1をお配りしていますが、これは平成29年11月の有識者会議の検証結果です。5年前の前回もアクションプランを改定していますが、その時も検証をしていただき、検証結果をまとめていただいております。

当時は、町の評価結果に対し、有識者会議として町の評価に対する意見とその他の意見という形で整理し、最終的に4ページに、「おわりに」ということで今後の方向性のような形で、総括をしていただいております。

今回も同様の形での検証を予定しており、本日の有識者会議での意見をもとに、次回までに検証結果のたたき台を作成し、次回は、それをもとに議論して頂いたうえで、有識者会議の意見を取りまとめることを予定しておりますので、最終的な取りまとめも念頭に置いてご議論いただければと思います。

田中座長

そうしますと、有識者会議の検証結果は、報告書とは別紙でということか、それとも一体化して取りまとめるのか、どちらでしょうか。

事務局

町の評価は町長まで説明したうえで取りまとめたものなので、それに対して有識者会議として検証した結果を別にまと

めていきたいと考えています。

田中座長

いかがでしょうか。今回、平成 29 年当時の検証結果に相当するものをどのようにまとめるかについて、別冊扱いという考えもありますし、本体に含める考え方もあると思います。2つの考え方がありますが、ご意見などありましたらお願いします。

また、その内容ですが、この場で出た意見を入れてもらうとしても、全ての項目に対し網羅的にコメントした訳ではないので、部分的な意見にはなりますが、そういうことを含めてご意見があればお願いします。

伊集委員

前は報告書自体を町が出し、検証結果は有識者会議として出していますが、今回は、本日のコメントを報告書に入れる方法、別冊とする方法、どちらも可能だと思います。

確かに、本日話しているのは、限られた項目のみなので、前回と同様の形であれば、今回の議論の内容に加え、別途、町の評価結果に対する意見を入力するためのファイル等をいただいで、各自でコメントを回答し、それを取りまとめたいただく形になるのでしょうか。

田中座長

池島委員も途中で退席し最後まで出席していませんので、個別項目について皆さんから、もう少し、追加の意見をいただく機会を設けたいと思います。この資料 1 を、本日の有識者会議の意見を入れて見直すのであれば、私は資料の末尾に検証結果を入れてしまった方がいいと思いますし、その場合は有識者会議に案の段階で説明してもらい、意見を踏まえて直したという整理になります。また、別紙の場合は、報告書はこのまま直さない。要するに、町の考えや評価で取りまとめて、それに対して、有識者会議がどういう反応したという形になります。

一体化するのであれば、アクションプランの総括は、本日の意見を踏まえて、町のほうで見直しをした報告書の改訂版が載せられるというイメージになるかと思いますが、町ではどのような想定でしょうか。

事務局

これまでは、進捗状況評価でしたので、座長のご意見の考え方で、案を有識者会議に示して、意見を踏まえて最終決定

していましたが、今回は、5年間の総括評価なので、イメージしたのは、内部評価と外部評価のような形で、あくまでも町内部で評価した内容を、有識者会議という外部組織で検証して頂く形を想定して資料を作成しました。

**田中座長**           ただ、冒頭、指摘のあった報告書の作り、イントロ部分も含めて、それは変更すると考えてよいのでしょうか。

**事務局**           それらは報告書の作りに関する指摘、わかりやすくするための指摘と認識しており、また報告書がわかりにくいというのは、ご指摘のとおりだと思いますので、評価とは切り離して報告書を修正したいと考えています。

**田中座長**           役場側の手間としては、どちらもあまり変わらないですかね。見る側からしますと、資料が2つになるという面がある一方、別にした方がわかりやすい面もあるかと思えます。

**田代委員**           私は有識者会議の存在意義は、最終的には、外部有識者が、町のものを見るというのが根底にあると思います。あくまでも主体は町であり、外部目線の意見を入れるのであれば、前回と同じような、外部評価的な形の方が良いと思いますし、町民としては、こういう意見もあるという見方になるかなと思います。

**田中座長**           検証結果は報告書と区別した方がいいということですね。それでは、有識者会議としての検証結果は、別にまとめる形にしたいと思えます。

そうするという前提で、後日お気づきの部分について事務局にお伝えいただきたいので、事務局はそのための様式を全員に送ってください。また前回とまったく同じでなくとも、参考資料に近いつくりというイメージを持っていただければと思います。

**事務局**           イメージとしましては、次回までにコメントをいただいて、参考資料1のたたき台としてまとめたものについて確認・議論していただきたいと考えています。

**田中座長**           それでは、10月の次回会議時に、町側で作成したたたき台

を確認し、議論する機会がありますので、8、9月中に皆さんから追加のご意見、コメントをいただくというイメージですね。他にご意見ご質問といかがでしょうか。

#### 伊集委員

後半でご説明していただいた内容だけでなく、全体に関わることで、恐らく今後の課題にもなってくると思いますが、重点項目の中にさらに具体的な項目の名称が書かれていて、それに具体的にどういう取組をするのかということも目標設定して評価する形になっている中で、項目によって、何に取り組むのかが明確になっているものと、そうではないものが混在しており、要するに、何かに取り組んだというアウトプットそのものが評価の対象になるものと、アウトプットの先のアウトカム、やった結果どのような効果を期待するのかまで目標に取り入れるのかの違いがあると思います。

項目によっては難しい面がありますが、そこが明確にされていないような部分があり、次期プランで項目を立てる際は、取組みをどの程度まで具体化させることが可能なのかという点がポイントになるのではないかと感じました。

89ページの「No.62 パブリックコメント等の意見聴取制度の推進」は、政策形成への町民の積極的な参加を促したいというところで、取組みをどれだけ実施したかに応じて評価していますが、結果的に意見提出件数は増えなかったようなので、アウトカムを少し意識したような形で、もう少し具体的な件数の推移などがあると良いのではないかと思います。

一方で、「No.70 消防職員の定数削減」の場合は、削減することの良し悪しの評価もありますが、削減するという目標に向かってどう実施するかという部分になっていきますし、「No.73 ワークライフバランスの推進」では、残業を減らす取組みで内容が明確ですが、「No.74 組織の生産性向上」は、項目名称に対し、その中身は職員の勤怠管理みたいなものになりますが、取組みの結果、生産性は向上したのかどうかの評価をすることが難しい項目だと思います。

このため、これらの取組は本来どのように設定すべきだったのかという部分を、改めて検討してみる必要があるのかなと思います。99ページの「No.72 職員の人材育成」は、自律的な職員を育成するもので、達成という評価になっていて、内容はマネジメント研修を実施したということですが、その結果、職員の業務に関わる自律性が、どのように変化したかは

報告書から見えてこないため、これは取組みの始まりだと思いますが、取組名称、目標設定や評価のポイントなどを掘り下げながら設定していく必要があると感じました。

田中座長

このアクションプランを作る時は、所管課から上がってきた項目を計画にまとめましたが、時間の関係もあり、個別の項目を掘り下げた検討はあまり出来ていなかったと思います。ただ、一度作った取組項目は、計画期間中ずっと残っていくものなので、伊集委員が言われるとおり、プランを作る段階で、個別について細かくチェックをした方がと思います。

嶋矢委員

今の伊集委員の発言は、今回、新しいアクションプランを策定するので、そういう視点があった方がいいという点では、ご指摘のとおりであると思います。

一方で、現行プランについては、現状認識が非常に厳しい状況で、とにかくできるものは何でも位置付けて実施しようという意識で、逆に有識者会議から町の各部署の方に思いつく項目をできるだけ多くを出してくださいという依頼をした記憶があります。

このため、当時は、その後の効果測定をすることまで想定して推進項目を位置付けていないものも相当数あったと思います。したがって、そのような推進項目が入っていること自体は別に責められる必要もなく、ただ、今回も非常に現状認識は厳しいですが、次期プランを取りまとめる時には、今、伊集委員が発言されたような視点を取り入れていくという前提で、現行プランの検証については、そのような背景を踏まえて委員としてコメントさせていただくということによろしいですか。

田中座長

その考え方でよろしいかと思います。

嶋矢委員

承知しました。

事務局

皆様のご指摘のとおりで、評価している側としても、以前から難しいと感じていた部分がありまして、このプラン上は1回設定した取組内容や目標は変えず、例外として、インバウンドの数など1、2個の項目ではプラン策定時に決定していなかったものを何年度に決めますという形で位置付けまし

たが、今後は、熟度が低いものは何年度までに目標を設定するという形で位置づけた方が整理できるのではないかと感じています。

当初から、目標や取組内容が明確なものは良いのですが、熟度が低いものの取組みの必要性が高いものは、それに応じて段階的に目標や取組内容を明確化するなど区別させた方が結果として行財政改革が進むのではないかとプランを策定して、その後、進捗を見ていて感じましたので、今回は、そのような反省も踏まえて策定できればと考えています。

田中座長

アクションプランは個別項目を実施していくことが、行財政改革に繋がっていきますが、そのアクションプランの改定を重ねるごとに、どのような項目が並ぶかというところに行財政改革の効果が見えてくるところもあると思います。

そのようなことも意識しながら、次のアクションプランの策定に向けた作業をしていただきたいなと思います。

## (2) その他

田中座長

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。

事務局

今回の日程についてですが、今回、次第の裏面に今年度の会議の予定を、参考としてお示ししています。

次回、第3回は、現行プランの検証結果と中間見直しの方角性の提言ということで先ほど見ていただいた参考資料1のたたき台を皆さんに確認して頂き、それを固めていく作業と今後の改定の方向性について資料をご用意してそれらについてご議論いただく予定です。

また、あわせて中長期財政見通しの改定についての報告を予定しています。10月20日の午後2時から開催する予定ですが、高井委員は、ご都合により欠席、池島委員につきましてはまたオンラインでの出席という連絡を頂いておりますが、よろしく願いいたします。

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。また、検証結果のコメントなど、次回の会議に向けて、事前にご協力いただく部分ありますけれども、引き続きよろしく願いいたします。

本日は、これを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。