

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

令和4年11月

箱根町行財政改革有識者会議

箱根町行財政改革有識者会議 委員名簿
(令和4年5月23日～令和6年5月22日)

氏名	所属・役職等	備考
いけじま よしふみ 池島 祥文	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授	
いじゅう もりなお 伊集 守直	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授	
しまや つよし 嶋矢 剛	嶋矢公認会計士事務所 所長	
たかい ただし 高井 正	帝京大学経済学部経済学科 教授	
たしろ やすこ 田代 恭子	株式会社田勝会計 代表取締役	
たなか ひらき 田中 啓	静岡文化芸術大学文化政策学部文化政策学科 教授	座長

(五十音順・敬称略)

行財政改革アクションプランの平成29年度から令和3年度までの取組状況に対する検証にあたって

現在の行財政改革アクションプランは、箱根町第6次総合計画のスタートにあわせ、過去の計画における未達成項目や引き続き改革すべき項目に集中して取り組むとともに、従来の計画以上の歳入確保・歳出削減を目標として位置付け、平成29年度から令和4年度を計画期間として策定された。

計画期間中、町は行財政改革アクションプランの進捗状況を確認し、目標の達成に向けて適切な進行管理を行うために、毎年度、推進項目別に「取組みの進捗度」と「行財政改革に対する有効度」の内部評価を実施し公表しているものである。

令和5年4月から新たなプランをスタートするため、現在の行財政改革アクションプランを改定するにあたり、町が、最終年度（令和4年度）を除く5年間の総括としてプランに掲げる推進項目に対する「達成状況」と「今後の方向性」に対する内部評価を行ったことから、行財政改革有識者会議において、その検証を実施したものである。

○ 検証の目的

現在、町が推進している「箱根町行財政改革アクションプラン」の取組状況の検証を行うことで、町の取組状況や、プラン策定後の行財政運営の現状と課題を把握し、新たなプランにおいて取り組むべき項目や、今後の行財政改革に対する助言・提言の参考とするものである。

○ 検証方法

76の推進項目に対して、町が「取組みの達成状況」、「新型コロナの影響」及び「行財政改革の今後の方向性」の3つの視点で内部評価した結果に対し、行財政改革の取組状況や実績、評価理由の説明を受け、有識者会議としてその評価が妥当であるか確認した。

【取組みの達成状況】

評価	分類(内容)
計画・目標以上	計画の前倒し・目標以上の効果を出した
達成	計画・目標を達成した
一部達成	計画・目標の一部を達成した
未達成	進捗にやや遅れが見られ、改善が必要
検討完了	目標の検討を完了した

【新型コロナの影響】

整理	分類(内容)
有+	取組みに対してプラスの影響があった
有-	取組みに対してマイナスの影響があった
有±	取組みに対してプラスとマイナス、両方の影響があった

【今後の方向性】

整理	分類(内容)
継続(取組強化)	目標の上方修正や取組内容の強化などを行い継続する
継続(取組変更)	取組内容を変更したうえで推進項目の位置付けを継続する
継続(現状推進)	現行の目標・取組内容のまま継続する
終了(取組完了)	計画・目標の達成や検討完了に伴い位置付けを終了する
終了(継続見送)	継続困難等の理由により位置付けを終了する

基本方針1の検証結果

項 目	取組の 達成状況	新型 コロナ	今後の 方向性	主管課
基本方針1 将来に負担を先送りしない持続可能な財政構造への早期転換				
重点項目① 健全な財政運営				
No.1 財政調整基金の残高確保	未達成	有一	継続(現状推進)	財務課
No.2 計画的な起債	達成	有一	継続(現状推進)	財務課
No.3 国民健康保険特別会計の経営健全化	達成	有+	継続(現状推進)	保険健康課
No.4 介護給付費適正化	一部達成	有一	継続(取組強化)	福祉課
No.5 公共下水道事業会計の経営健全化	一部達成	有一	継続(取組強化)	上下水道温泉課
No.6 温泉特別会計事業経営戦略の策定と運営の見直し	達成	/	終了(取組完了)	上下水道温泉課
No.7 持続可能な行財政運営方法の確立	一部達成	有一	継続(現状推進)	企画課 財務課
重点項目② 負担の適正化				
No.8 固定資産税不均一課税(国際観光ホテル整備法)の見直し	未達成	有一	継続(現状推進)	税務課
No.9 使用料・手数料の見直し	検討完了	有一	終了(取組完了)	企画課
No.10 総合保健福祉センター使用料等の見直し	一部達成	有一	継続(現状推進)	保険健康課
重点項目③ 自主財源の確保				
No.11 財源確保策の検討	一部達成	有一	継続(現状推進)	企画課
No.12 償却資産の申告内容調査	計画・目標以上	有±	継続(現状推進)	税務課
No.13 町税の徴収率の向上	計画・目標以上	有一	継続(現状推進)	税務課
No.14 町営住宅使用料の徴収率の向上	未達成	有一	継続(現状推進)	福祉課
No.15 国民健康保険料の収納率の向上	達成	有±	継続(現状推進)	保険健康課
No.16 育英奨学金の督促業務の拡充	計画・目標以上	/	継続(現状推進)	学校教育課
No.17 ふるさと納税の促進	計画・目標以上	/	継続(現状推進)	財務課
No.18 資源保全基金への寄付・募金機会の拡充	一部達成	有一	継続(現状推進)	企画課
No.19 町ホームページバナー広告による収入確保	未達成	有一	継続(現状推進)	企画課
重点項目④ 町有財産の適正管理				
No.20 すずき草原の駐車場協力金等による有料化の検討	検討完了	/	終了(取組完了)	観光課
No.21 未利用土地の有効活用	未達成	/	継続(取組強化)	財務課
No.22 廃道・水路敷等の売却促進	達成	/	継続(現状推進)	都市整備課

<評価に対する意見>

- 「No.17 ふるさと納税の促進」は、現行プランでも目標を大きく上回っているため、これを「継続(取組強化)」と位置付けた場合、あたかも「日本一の寄付金額を目指す」「そのために開発費をかけ新しい返礼品を開発する」といったニュアンスを想起させる。これまでの取組みをベースに効果を高めていくのであれば、「継続(現状推進)」という位置づけで足りると考える。
→ 有識者会議においては、これまでの取組みをベースに更なる充実を図っていく考えから、今後の方向性を「継続(取組強化)」から「継続(現状推進)」と評価することとした。

<その他の主な意見>

- 「No.3 国民健康保険特別会計の経営健全化」は、医療費の増加と収納率の向上に加え、医療費抑制・適正化のデータ分析・効果検証の結果に関する記載があるとよい。
- 「No.4 介護給付費適正化」は、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評価しているが、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取組結果に基づく効果にも着目すべき。
- 「No.6 温泉特別会計事業経営戦略の策定と運営の見直し」における料金改定も含めた検討では、令和4年度以降も大口の加入者などが見込まれるものの、一過性の可能性もあるため、契約者が見つかったから料金改定を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議論しておくべき。
- 「No.10 総合保健福祉センター使用料等の見直し」は、収支改善に向けて使用料の見直しをする場合には、利用者数の増加に向けた取組みと矛盾する可能性があるため方向性の整理が必要ではないか。

基本方針2の検証結果

項 目	取組の達成状況	新型 コロナ	今後の 方向性	主管課
基本方針2 時代の変化に即応する行政サービスの提供				
重点項目⑤ 行政サービスの質の向上				
No.23 町税の新たな納付機会の拡充	計画・目標以上	有+	終了(取組完了)	税務課
No.24 コンビニ交付サービス導入の検討	達成	/	終了(取組完了)	町民課 税務課
No.25 境界確定記録の電子化	一部達成	/	終了(取組完了)	都市整備課
No.26 鳥獣被害防止の推進	達成	/	継続(現状推進)	環境課
No.27 公民館図書室(移動図書館を含む)の蔵書充実	未達成	有-	継続(現状推進)	生涯学習課
No.28 119番通報受信時の多言語通訳サービス導入	一部達成	有-	継続(現状推進)	消防本部
No.29 AED(自動体外式除細動器)貸出施設の登録	達成	/	終了(取組完了)	消防本部
No.30 行政サービスの質的向上に関する取組みの充実	一部達成	有±	終了(取組完了)	企画課
重点項目⑥ 事務事業の見直し				
No.31 ごみの減量化、資源化及び適正処理の推進	達成	/	継続(取組変更)	環境課
No.32 町立観光施設等の適正な運営	達成	/	終了(取組完了)	観光課
No.33 観光案内所のあり方の見直し	一部達成	/	継続(現状推進)	観光課
No.34 総合保健福祉センター照明器具のLED化	一部達成	/	終了(取組完了)	保険健康課
No.35 街路灯のLED化	達成	/	終了(取組完了)	観光課
No.36 公共施設への電力供給事業者の見直し	検討完了	/	終了(継続見送)	財務課
No.37 公用車の適正管理	一部達成	有+	継続(現状推進)	財務課
No.38 長期継続契約制度の効果的な運用	計画・目標以上	/	終了(取組完了)	財務課
No.39 プロポーザル方式に関する運用ガイドラインの策定	達成	/	終了(取組完了)	財務課
No.40 浄水センター汚泥焼却設備の運用方法の見直し	検討完了	/	終了(継続見送)	上下水道温泉課
No.41 浄水センターにおける雨天時の不明水流入対策	未達成	有-	継続(現状推進)	上下水道温泉課
No.42 払込通知書の廃止	達成	/	終了(取組完了)	会計課
重点項目⑦ 民間活力の活用				
No.43 窓口業務の民間委託導入の検討	検討完了	/	終了(取組完了)	町民課
No.44 水道事業の包括委託導入の検討	未達成	有-	継続(現状推進)	上下水道温泉課
重点項目⑧ 公共施設のマネジメント				
No.45 公共施設の計画的な再配置	一部達成	有-	継続(取組変更)	企画課

<その他の主な意見>

- 「No.32 町立観光施設等の適正な運営」は、観覧料減免制度を見直した結果、収支改善効果額がプラスになったため、収支改善を図るという面では目標を達成している。ただし、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、制度の見直しに伴う利用者数の増減など町立観光施設の使いやすさなども考慮する必要がある。
- 「No.38 長期継続契約制度の効果的な運用」の中で、プランの中で「長期継続契約とは何か」を補足説明することで、一般の方にもわかりやすい内容となるのではないかと。
- 「No.45 公共施設の計画的な再配置」は、多くの自治体で延床面積の何%削減という目標を掲げており、それも一つの指標ではあるものの、どこか一つ施設を減らせば達成可能な目標でもあるため、今後、複合化や高機能化を含めて公共施設の再配置について検討していくにあたっては、延床面積以外の指標の導入を検討されたい。

基本方針3・4の検証結果

項 目	取組の 達成状況	新型 コロナ	今後の 方向性	主管課
基本方針3 社会経済構造の変化に適応するまちづくり				
重点項目⑨ 人口減少高齢化への対応				
No.46 定住化の促進	達成		継続(取組強化)	企画課
No.47 高校生への電車・バス共通定期券の導入検討・実施	達成		終了(取組完了)	学校教育課
重点項目⑩ 災害への備え				
No.48 民間活力を利用した防災情報発信の検討	達成	有-	終了(取組完了)	総務防災課
No.49 災害時の応急給水方法の見直し	達成		継続(取組強化)	上下水道温泉課
重点項目⑪ 医療体制の整備				
No.50 町内の医療環境整備	一部達成	有-	継続(現状推進)	保険健康課
重点項目⑫ 子育て環境の充実				
No.51 子ども子育て支援事業計画の推進	一部達成	有-	継続(現状推進)	子育て支援課
No.52 子育て世代包括支援センターの開設・運営	達成	有-	終了(取組完了)	子育て支援課
No.53 子ども家庭総合支援拠点の開設・運営	達成	有-	終了(取組完了)	子育て支援課
基本方針4 行政資源の有効活用を図るまちづくりに向けた意識改革と実践				
重点項目⑬ 協働のまちづくり				
No.54 活力あるまちづくり支援事業の見直し	一部達成	有-	継続(現状推進)	町民課
No.55 老人クラブの活性化	未達成	有-	継続(取組強化)	福祉課
No.56 官民が連携したまちづくり手法(PPP等導入)の検討及び推進	未達成	有-	継続(取組変更)	都市整備課
No.57 箱根町HOT21観光プランの推進	一部達成	有-	継続(取組強化)	観光課
No.58 (仮称)観光まちおこし支援事業の実施検討	検討完了		終了(取組完了)	観光課
No.59 箱根関所誘客宣伝活動における地域的展開の促進	一部達成	有-	継続(取組強化)	生涯学習課
No.60 地球温暖化防止の推進	達成	有+	継続(取組変更)	環境課
重点項目⑭ 積極的な情報発信と情報共有				
No.61 町の財政状況等に関する広報の改善	一部達成	有+	継続(取組強化)	財務課
No.62 パブリック・コメント等意見聴取制度の推進	未達成		終了(取組完了)	企画課
No.63 メールマガジンによる情報発信	一部達成		終了(取組完了)	企画課
No.64 オープンデータの推進	未達成		継続(現状推進)	企画課
No.65 自治学習出張講座の見直し	未達成	有-	継続(取組強化)	生涯学習課
重点項目⑮ 行政組織の効率化				
No.66 行政組織機構の見直し	一部達成		継続(現状推進)	企画課
No.67 臨時職員の採用の見直し	達成		終了(取組完了)	企画課 総務防災課
No.68 共通事務及び簡易事務の集約化	検討完了		終了(取組完了)	企画課
No.69 テレワークの検討	一部達成	有+	継続(取組変更)	総務防災課
No.70 消防職員の定数削減	達成		終了(取組完了)	消防本部 総務防災課
No.71 消防団組織の見直しと充実	検討完了		継続(現状推進)	消防本部
重点項目⑯ 自律型の人材育成				
No.72 職員の人材育成	達成		終了(取組完了)	総務防災課
No.73 ワーク・ライフ・バランスの推進	未達成	有+	継続(取組変更)	総務防災課
No.74 組織の生産性向上	未達成	有+	継続(取組変更)	総務防災課
No.75 業務改善制度の推進	一部達成		継続(現状推進)	企画課
No.76 学校業務改善プランの策定	一部達成	有-	継続(取組強化)	学校教育課

■基本方針3

＜その他の主な意見＞

- ・ 「No.47 高校生への電車・バス共通定期券の導入検討・実施」は、せっかくこのような取組みを実施しているのに、延人数や年度別人数などの実績を示し、これだけの高校生に交付したということをもう少しアピールした方がよいのではないかと。
- ・ 「No.50 町内の医療環境整備」は、町民が生活上の不便さを感じる要因の一つに病院の受診があるため、今後は、地域医療としてどのような課題があるのか、今回明確な方向性を出すところまで至らなかった背景や要因などについて、より積極的な検討や情報発信が必要になるのではないかと。

■基本方針4

＜その他の主な意見＞

- ・ 「No.54 活力あるまちづくり支援事業の見直し」は、検討の結果、クラウドファンディング型ふるさと納税制度は効果的な活用できる案件が生じた場合に導入することとしています。継続的に実現可能かどうか不透明な部分がありつつも、歳出削減に効果をもたらす一つの手法として、引き続き町内の団体組織へ周知していった方がよいのではないかと。
- ・ 「No.62 パブリック・コメント等意見聴取制度の推進」は、他の手法と組み合わせて実施したパブリック・コメントの実施率に応じて評価しているが、結果的に意見提出件数は増えなかったため、提出件数の推移などがあるとよいのではないかと。
- ・ 「No.66 行政組織機構の見直し」は、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るが、多忙な中、一人で様々な業務をしていることがミスの発生要因の一つであるものの、職員を増やすことも難しいため、事務のチェック体制をしっかりと整えることをどこかに盛り込んでどうか。
- ・ 「No.72 職員の人材育成」は、マネジメント研修の実施をもって自律的な職員の育成を達成したという評価だが、報告書からは研修の結果、職員の業務に関わる自立性がどのように変化したかまでは見えてこないため、今後は取組みの名称、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。
- ・ 「No.73 ワーク・ライフ・バランスの推進」は、「No.69 テレワークの検討」とも関係するが、ワーク・ライフ・バランスの推進において、テレワークは有効な手法のひとつであり、特に育児や介護を抱える職員にとって働き方の改善に資するため、積極的に導入を図ることで時間外勤務時間の縮減に繋がるのではないかと。

改定の方向性に係る主な意見

- 収支改善効果を目指しているもの、町民サービスの向上や拡充に繋がるもの、両方に該当するものがある中で、町民サービスの向上等の部分については、各項目の評価内容を読めば理解できる部分もあるが、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た作りになると単なる削減型の行財政改革の計画ではないという性格が明確になるのではないかと。
- 例えば「自主財源の確保」の項目において、収支改善効果を図る際に、徴収率の向上のために実施した取組みに要した費用を歳出としたうえで、歳入額と比較することができれば、より正確に収支改善効果を把握することが可能となる。
- 項目によって、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、アウトプットによってもたらされた成果や効果（アウトカム）まで目標に取り入れるものがあるが、その点が明確にされていないため、次期プランでは、取組みをどの程度まで具体化させることが可能なのか考えて項目を設定する必要があるのではないかと。
- 進捗度、有効度や達成度による評価を行うためには「目標」の設定が不可欠だが、民間企業の「売上目標」などとは異なり、行財政改革の「目標」の中には数値の設定が困難なものもある。例えば、「消防体制の充実」という取組みでは、町民や観光客の生命や安全を守るために必要なコストの最適値を算出することはできないため、それを踏まえ、目標設定を工夫する必要があるのではないかと。
- 現在のアクションプランを策定する時は、時間の関係もあり、個別の項目を掘り下げて検討するところまでできなかったため、次期プランでは、計画を策定する段階で、個別の取組みについて細かくチェックをした方がよいのではないかと。

終わりに ～今後の改定に向けて～

○総括

行財政改革アクションプランの平成29年度から令和3年度までの5年間の取組状況に対する基本方針毎の評価は、次のとおりである。

・基本方針1 将来に負担を先送りしない持続可能な財政構造への早期転換

全22項目のうち、約6割が新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」）によりマイナスの影響を受けたが、計画・目標以上の達成状況となった4項目を含め、半数で目標達成となった。この結果、取組みが完了したと判断された項目も3件となった。

・基本方針2 時代の変化に即応する行政サービスの提供

全23項目のうち、新型コロナによりマイナスの影響を受けた項目は約2割にとどまり、計画・目標以上の達成状況となった2項目を含め6割弱で目標達成となった。この結果、取組みが完了したと判断された項目は12件に達した。

・基本方針3 社会経済構造の変化に適応するまちづくり

全8項目のうち、6割強が新型コロナによりマイナスの影響を受けたが、4つの基本方針の中で最多となる75パーセントで目標達成となり、成果を上げた項目が目立つ結果となった。取組みが完了したと判断された項目は4件となった。

・基本方針4 行政資源の有効活用を図るまちづくりに向けた意識改革と実践

全23項目のうち、約3割が新型コロナによりマイナスの影響を受けたが、目標を達成した項目は4つの基本方針の中で最小となる約3割にとどまり、思うような成果が得られない項目が目立つ結果となった。取組みが完了したと判断された項目は7件であった。

取組項目全76件についての町の評価結果に対して当有識者会議が検討した結果、「取組みの達成状況」の評価に対する修正は0件、「今後の方向性」の評価に対する修正は1件となった。このことから、町の評価は概ね妥当であり、「質の改革（基本方針2）」や「活力ある地域社会の形成（基本方針3）」を中心に、町の行財政改革の取組みが一定の成果を得たことを有識者会議での検証結果とする。

○今後の改定に向けて

5年間の取組みの結果、一定の成果を得たものの、自然災害や新型コロナによる影響で進捗が遅れが生じた取組みもあるため、それらを含め継続して取組むことが必要な項目については検証結果を踏まえた見直しを行った上で目標の達成に向けて取り組んでいく必要がある。あわせて、不透明な社会経済情勢と厳しさを増す財政状況下において、持続可能な形で行財政運営を行っていくための取組項目を積極的に追加すること等により、更なる行財政改革の推進を行うことが必要である。

また、改定の方向性については、「町民サービスの向上などを中心とした目的の明確化」、「収支改善効果を出すために要した費用の捕捉」、「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」等をしていくべきとの意見があった。

町が置かれた状況を踏まえると、新たなプランが担う行財政改革の重要性は現行プラン以上に大きいと考えられ、新プランに対する取組みの成否が今後の町の行財政運営の在り方を大きく変える可能性があると言っても過言ではない。計画の策定に当たっては、今回の検証結果をもとに個々の取組項目の精査や充実などを図った上で、より積極的な対応を期待したい。