

# 箱根町の行財政改革に関する提言

－箱根町行政改革大綱推進計画等の検証に基づいて－

(案)

平成 27 年 4 月

箱根町行財政改革有識者会議

## 目 次

1. これまでの経緯	1
(1) 箱根町における行財政改革の取組状況	1
(2) 箱根町行財政改革有識者会議の活動	2
2. 箱根町行政改革大綱推進計画等の取組状況の検証	4
(1) 検証の方法	4
(2) 検証結果（総論）	6
(3) 検証結果（各論）	8
《箱根町行政改革大綱推進計画》	
・町民と行政との協働による観光産業振興の推進【観光課】	8
・パブリックコメントの実施【企画課】	9
・職員育成・確保【総務防災課】	10
・職員数の適正化【総務防災課】	11
・広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加【企画課】	12
・収入未済金の削減【税務課】	13
・電子申請の検討【企画課】	14
・情報提供の推進【企画課】	15
《箱根町財政健全化プラン》	
・毎年度の経常的経費 19 億円以内【財務課】	16
・毎年度の特別会計への繰出金総額 9 億円以内【財務課】	16
・毎年度の起債額 5 億円以内【財務課】	17
・毎年度の財政調整基金の積立 5 千万円以上【財務課】	17
《その他》	
・多様化する福祉分野の行政サービスについて【健康福祉課】	18
3. 箱根町における行財政改革と町政運営について	19
(1) これまでの取り組みや運営について	19
(2) 今後の方向性や取り組むべき事項	20

## 1. これまでの経緯

### (1) 箱根町における行財政改革の取組状況

箱根町における行政改革については、町の行財政運営の改善を目的として、平成6年度から始まり、これまで5次にわたり大綱の見直しを行ってきた。直近では、平成22年9月に策定した「箱根町行政改革大綱」に基づき、平成22年度から平成26年度を計画期間と定め、行政改革に取り組んできた。この大綱に基づく実施計画では、大綱に示した3つの基本方針（下記参照）を確実に実施するために、35項目の取組項目を掲げた。

《箱根町行政改革大綱における3つの基本方針と主な取組項目》

- ① 町民と行政との協働の推進  
⇒ワークショップの活用、まちづくり懇談会の開催、パブリックコメントの実施 等
- ② 簡素で効率的な行政運営  
⇒行政評価の実施、職員数の適正化、職員提案制度の活用 等
- ③ 町民視点の行政サービス  
⇒コンビニ収納の拡充、窓口のサービス向上と事務の効率化、情報提供の推進 等

一方、箱根町における財政健全化に向けた取組みについては、平成15年度を「財政再建元年」と位置づけ、平成16年度から平成20年度までを計画期間とする「箱根町財政再建プラン」を策定し、町財政の立直しを図ってきた。その後、平成21年に作成した「箱根町財政健全化プラン」に基づき、平成22年度から平成26年度を計画期間と定め、6つの目標（下記参照）を掲げ、町財政の健全化に取り組む現在に至っている。

《箱根町財政健全化プランの6つの目標》

- ① 毎年度の経常的経費19億円以内
- ② 職員数の削減5年間で25人以上
- ③ 毎年度の特別会計への繰出金総額9億円以内
- ④ 毎年度の起債額5億円以内
- ⑤ 町税・各種使用料等の徴収率90%以上
- ⑥ 毎年度の財政調整基金の積立5千万円以上

これら計画等に基づき、行財政改革に取り組んできたことにより、一定の成果を上げてきたが、依然として町を取り巻く環境は厳しさを増してきている。このことから、平成27年度以降の行財政改革を推進するにあたっては、平成26年度をもって計画期間が終了する2つの計画を1つに統合し、新たな計画を策定することで、効果的、効率的な行財政運営を図っていくものとした。また、推進体制の見直しを行い、平成26年9月に、新たに町長を本部長とする「箱根町行財政改革推進本部」を、また、学識経験者をはじめとする各分野の専門的かつ幅広い視点から、助言、提言等を行うための「箱根町行財政改革有識者会議」をそれぞれ設置し、より一層の行財政改革の推進を図っていくこととした。

## (2) 箱根町行財政改革有識者会議の活動

「箱根町行財政改革有識者会議」（以下、有識者会議）は平成 26 年 9 月に設置され、同年 10 月より実質的な活動を開始した。有識者会議は観光関係者、経済関係者、企業経営者、会計関係者、行政経験者、学識経験者各 1 名の 6 名の委員によって構成されている。

有識者会議の主要な役割は、箱根町が新たに策定する（仮称）箱根町行財政改革アクションプランについて、策定の各段階で審議をおこなうことである。ただし、新たなアクションプランの策定に取り組む前に、これまで町が行革大綱推進計画等に基づいて取り組んできた行財政改革の進捗状況を総括することが必要との認識に至った。そこで、町から行革大綱推進計画等の取り組み状況について報告を受けるとともに、有識者会議としても、推進計画等における取組項目の一部について、独自に検証をおこなった。具体的には、推進計画における 8 つの取組項目と「箱根町財政健全化プラン」から 4 項目を対象として、取り組み状況の把握と評価をおこなった。さらに、行財政改革には該当しないものの、町行政において重要な位置づけを占めており、今後ますますその重要性が高まると予想される福祉関連の行政サービスの実態について担当課のヒアリングをおこなった。

有識者会議のこれまでの開催状況は下表に示すとおりである。

会議	主な議題	備考
第 1 回会議 (10 月 6 日)	1 箱根町行財政改革有識者会議について 2 行財政改革の基本理念等について 3 (仮称) 箱根町行財政改革アクションプランの策定スケジュールについて	・第 1 回会議開催前に、これまでの改革の取組みや成果、町が置かれている状況を共通認識するために事前勉強会を実施した ・町が示した行財政改革の基本理念や改革の進め方について、特に異論は出なかった ・H27 年 9 月までに町がアクションプランを策定することとし、有識者会議は策定の各段階において、案を審議することになった
第 2 回会議 (12 月 15 日)	1 箱根町行財政改革有識者会議の進め方について 2 行財政改革の基本理念等について 3 箱根町行政改革大綱推進計画等の取組状況について	・町が示した行財政改革の基本理念について改めて是とした ・アクションプランの策定については、現行計画の未達成項目や、引き続き改革すべき項目を集中的に取り組むとともに、第 6 次総合計画のスタートに合わせて計画の見直しを行うという 2 段階の計画とすることについて、了承した ・アクションプランの内容を検討する際の参考とするため、これまでの町行政改革大綱推進計画等の取組状況を検証することにした

<p>第3回会議 (1月26日)</p>	<p>1 箱根町行政改革大綱推進計画の取組状況の検証について 2 次回有識者会議における検証項目について</p>	<p>・町行政改革大綱推進計画の4つの取組項目を検証するため、主管課とのヒアリングを実施した ・次回会議では、町が示した8つの取組項目を検証することとした</p>
<p>第4回会議 (2月16日)</p>	<p>1 箱根町行政改革大綱推進計画等の取組状況の検証について 2 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果(1/26実施分)について</p>	<p>・町行政改革大綱推進計画、町財政健全化プラン等の8つの取組項目を検証するため、主管課とのヒアリングを実施した ・前回会議で検証した取組項目の評価結果の内容を検討した</p>
<p>第5回会議 (3月9日)</p>	<p>1 箱根町行政改革大綱推進計画等の評価結果について 2 これまでの行財政改革の取組み・町政運営について 3 平成27年度の行財政改革有識者会議の進め方について</p>	<p>・第3、4回会議で検証した取組項目の評価結果の内容を検討した ・今後作成する提言書の構成、内容を議論するとともに、提言書の作成スケジュールを確認した</p>

## 2. 箱根町行政改革大綱推進計画等の取組状況の検証

### (1) 検証の方法

#### ① 実施目的

現在、町が推進している「箱根町行政改革大綱推進計画」及び「箱根町財政健全化プラン」の取組状況の検証を行うことで、町の行財政運営の現状と課題を把握し、平成 27 年度から新たに策定する「(仮称) 箱根町行財政改革アクションプラン」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提言の参考とするものである。

#### ② 検証対象項目

検証する項目については、「箱根町行政改革大綱推進計画」に掲げられている 3 つの基本方針のなかから 8 項目、「箱根町財政健全化プラン」から 4 項目の合計 12 項目を選定した。また、本検証作業と併せて、町の福祉分野の状況を把握するために、健康福祉課とのヒアリングを実施する。

#### 《検証した取組項目》

- ア 町民と行政との協働による観光産業振興の推進
- イ パブリックコメントの実施
- ウ 職員育成・確保
- エ 職員数の適正化
- オ 広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加
- カ 収入未済金の削減
- キ 電子申請の検討
- ク 情報提供の推進
- ケ 毎年度の経常的経費 19 億円以内
- コ 毎年度の特別会計への繰出金総額 9 億円以内
- サ 毎年度の起債額 5 億円以内
- シ 毎年度の財政調整基金の積立 5 千万円以上
- ス 多様化する福祉分野の行政サービスについて

#### ③ 実施方法

##### ア 主管課による事業概要の説明 …【5分】



・町の担当者が、「箱根町行政改革大綱推進計画の取組状況確認表」等に基づき、各事業の取組実績、課題、今後の進め方等を説明する。

##### イ 質疑応答 …【15分】



・有識者会議委員は、主管課に補足説明を求めるとともに、検証を行ううえで必要と思われる事項について質問する。

##### ウ 有識者会議委員の評価・意見等のとりまとめ

・有識者会議委員は、「箱根町行政改革大綱推進計画の項目別メモ（評価作業用）」に評価、意見、今後に向けた提言等を記入し、事務局に提出する。

・後日、上記項目別メモに基づき、委員の意見を取りまとめ、有識者会議としての評価、今後に向けた提言等を行う。

④ 評価の基準

主管課が作成した「箱根町行政改革大綱推進計画の取組状況確認表」による取組実績や、主管課とのヒアリング結果等を踏まえ、次の3つの評価項目による評価を行う。

ア 達成度

- A：計画の取組内容は十分に達成している（10割）
- B：計画の取組内容は概ね達成している（7割程度）
- C：計画の取組内容は半ば達成している（5割程度）
- D：計画の取組内容はほとんど達成していない（3割程度）
- E：未実施・未着手（1割）
- F：不明（判断が困難）

イ 有効性

- A：行政改革の観点から有効である
- B：行政改革の観点からあまり有効でない
- C：行政改革の観点から有効でない（行政改革との関係があまり見られない）
- D：不明（判断が困難）

ウ 総合評価

- A：取組内容は大いに評価できる
- B：取組内容は概ね評価できる
- C：取組内容はどちらともいえない
- D：取組内容はあまり評価できない
- E：取組内容は全く評価できない

⑤ 実施スケジュール

ア 第3回会議（1月26日開催）

時 間	主管課	項 目
14:15 ～ 14:45	観光課	町民と行政との協働による観光産業の推進
14:45 ～ 15:10	総務防災課	職員育成・確保
15:10 ～ 15:25	総務防災課	職員数の適正化
15:35 ～ 16:00	企画課	電子申請の検討
16:00 ～ 16:15	企画課	情報提供の推進

イ 第4回会議（2月16日開催）

時 間	主管課	項 目
15:10 ～ 15:30	税務課	収入未済金の削減
15:30 ～ 15:50	企画課	広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加
15:50 ～ 16:15	企画課	パブリックコメントの実施
16:20 ～ 16:50	健康福祉課	多様化する福祉分野の行政サービスについて
16:50 ～ 17:25	財務課	箱根町財政健全化プラン

## (2) 検証結果（総論）

今回、有識者会議による検証の対象としたのは、(所管課による達成度の評価の良し悪しには関係なく) 箱根町にとって重要度が高いと考えられる行革や財政健全化の項目である。個別の検証結果は(3)に示すとおりである。ここでは検証結果の要点を示す。

### ① 基本方針1「町民と行政の協働の推進」に関連する項目

この基本方針に関連する項目としては、「町民と行政の協働による観光産業振興の推進」と「パブリックコメントの実施」を検証した。

前者は、観光振興条例を制定することが目標として掲げられているため、その点では目標を達成している。しかし、条例を制定しただけにとどまっており、実施計画の内容が実行に移されていない。また国際観光地としての箱根町のあり方についても、委員からは行政・町民間の信頼関係の欠如、行政・観光事業者の連携不足、外国人対応の遅れ等について問題提起が相次いだ。

一方、パブリックコメントについては、条例に基づいて実施されてはいるものの、町民からの意見がほとんど寄せられていないことから、評価は厳しいものとなった。パブリックコメントは住民自治にとって重要な仕組みであるが、これをただ実施するだけではほとんど意味がない。パブリックコメントにより多くの町民が意見を寄せるようにするための工夫が必要であるし、パブリックコメント以外の多様な手段を利用することも検討すべきである。

### ② 基本方針2「簡素で効率的な行政運営」に関連する項目

検証をおこなった項目のうち、この基本方針に関連するのは「職員育成・確保」「職員数の適正化」「広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加」「収入未済金の削減」の4項目であった。

「職員育成・確保」については、主に職員研修に重点を置いた取り組みがなされていた。職員研修の必要性については疑問の余地はないが、実施されている研修内容の質、有効性、費用対効果については、今回は明確な判断材料を得ることができなかった。人材を「人財」とするためには研修の質を高めることが必要であり、そのためには研修効果の検証方法を確立することが求められる。関連して、人材評価方法や採用のあり方についても検討や見直しが必要である。

「職員数の適正化」については、ほぼ目標どおりの職員数削減を実現している。その意味では、人件費削減につながる努力がなされている。ただし、単純に職員数を減らせばよいのではなく、福祉部門など職員を一律に減らすべきではない部門についての配慮や、再任用職員やアルバイト職員をはじめとするさまざまな雇用形態の職員等のバランスへの配慮が必要である。

「広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加」については、過去に専門部会を設置して使用料・手数料について詳細に検討した経緯がありながら、その結果が料金改定にほとんど反映されていない。ただし、料金改定には町民の理解を得る必要があることから、実施には慎重を要する。当面は、受益者負担の適正化の観点から、実態との乖離が著しいものについ



て料金改定を優先的に実施することが現実的であろう。またふるさと納税制度は設けられているものの、現状では魅力的な制度とは言えない。ふるさと納税については、どのくらい積極的に進めていくかの判断は難しいが、町の特性を活かして工夫する余地はかなりありそうである。

「収入未済金の削減」については、所管課は種々の取り組みを実行し、徴収率が着実に向上している。取り組みの成果は上がっているが、さらに向上を目指すとするれば、職員のスキル向上や徴収方法の改善が必要となろう。また法律専門家や国県税徴収経験者等、外部の専門家を利用することも検討に値する。

### ③ 基本方針3「町民視点の行政サービス」に関連する項目

関連する項目は「電子申請の検討」と「情報提供の推進」の2項目であった。

「電子申請の検討」については、県内の共同オンラインシステムを利用し、町民が電子申請をおこなうことが可能な状態は整えられている。ただし、手続きが煩雑であるのと、利用者が役場に足を運ぶ必要があることから、現行のシステムは利用するメリットが大きいとは言えない。近く新システムに移行することから、現在の課題を踏まえ、住民にとってわかりやすく利用しやすい仕組みにすることが必要である。

「情報提供の推進」は、主にメールマガジンの発行が取り組み内容である。メールマガジンの登録者について当初の目標を達成しているが、むしろ、当初の目標水準が低すぎたと言える。メールマガジンの有用性は認められるところなので、今後は登録者数の増加を図るためにコンテンツを見直すなど、より積極的な取り組みを期待したい。また、防災・災害関連の情報提供にメールマガジンを利用することも検討すべきである。

### ④ 箱根町財政健全化プラン

箱根町財政健全化プランに盛り込まれている目標のうち「毎年度の経常的経費（当初予算－物件費）19億円以内」「毎年度特別会計への繰出金総額9億円以内」「毎年度の起債額5億円以内」「毎年度の財政調整基金の積立5千万円以上」の4項目を検証した。

これらの4項目は、いずれも財政関係の目標であり、具体的な数値目標が掲げられている。このため、目標を達成したかどうかは明確であり、所管課による自己評価も数値目標の達成度合いによりBまたはCの評価が与えられている。

有識者会議において、4項目に共通して指摘されたのは、それぞれの目標値が妥当な水準であるかという疑問であった。例えば、「毎年度の経常的経費（当初予算－物件費）19億円以内」という目標については、「各課が当初計上した予算見込額」から「実際の予算計上額」の差をもって経常的経費の削減目標値としているが、果たしてこのような数値を削減額とみなしてよいのか疑問である。

他の項目についても同様であり、それぞれについて掲げられた目標値の水準が妥当であるかどうかは不明であるし、そもそも財政再建のためにその数値目標を達成することがなぜ重要であるかについても明確な説明は得られなかった。財政関連の目標に関しては、全般的に再考の余地がある。

(3) 検証結果（各論）

箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	観光課	番号	1
基本方針	1 町民と行政との協働の推進	取組項目	(1)町民参加によるまちづくりの推進		
実施項目	町民と行政との協働による観光産業振興の推進	取組年度	22	～	23
取組の内容	平成22年度に箱根町観光振興条例を制定する。				

【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

	達成度※1	評価理由
計画期間における取組状況	B	計画どおり、町民と行政との協働により「条例を制定する」という当初の取組内容は達成している。ただし、その後策定した実施計画が順調に進捗しておらず、観光振興施策が効果的に推進されていない。
	有効性※2	評価理由
行政改革の観点からの有効性	A	条例自体は有効な内容であるが、その条例をどのように活かしていくかが課題である。
	総括※3	評価理由
総合評価	B	行政と町民との協働により条例制定に至ったことは、概ね評価できる。ただし、条例制定を目標として終わらせるのではなく、条例を制定したうえで、観光振興に関する施策を計画的に推進するという積極的な取組が必要である。
意見・コメント等		<ul style="list-style-type: none"> <li>町の観光振興については、観光事業者、観光関係団体だけではなく、町民全体で盛り上げていくことが大切であるが、観光事業者等や町民がどの程度関心をもっているのかが疑問である。</li> <li>今後については、行政・町民ともに足を引っ張り合うことなく、お互いの無関心を乗り越えていくことが必要であり、お互いに一番欠如していると思われる「官民の信頼関係」を構築することなくしては、血の通った政策実行は難しい。</li> <li>実施計画においては、国際観光地箱根として早急に取り組むべき項目が多く、工夫次第ですぐに着手できるものもあると思われることから、計画倒れにならないように、できることから着実に実施することが大切である。</li> </ul>
今後に向けた提言		<ul style="list-style-type: none"> <li>実施計画の内容は野心的であるが、あまりに多くの項目が盛り込まれていることから、計画を効果的に推進していくためには、まずは、項目の絞り込みが必要である。</li> <li>実施計画を着実に推進するためには、進捗状況表を作成するとともに、基本理念、基本方針を観光事業者等に繰り返しフィードバック、再認識させる作業が必要である。</li> <li>条例に基づく施策の検証にあたっては、条例策定に参画した町民等に検証してもらうことも必要である。</li> <li>今後の観光振興にあたっては、東京オリンピック・パラリンピックの開催を念頭に置き、町として早期に積極的な対応を取るとともに、広域的な連携を図っていくことが望ましい。</li> <li>全般的に外国人向けの対応（観光案内板の外国語表記等）が遅れているため、対応を検討していただきたい。</li> </ul>

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効性の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	企画課	番号	2
基本方針	1 町民と行政との協働の推進	取組項目	(3) 重要施策に対する意見募集		
実施項目	パブリックコメントの実施		取組年度	22 ~	26
取組の内容	箱根町自治基本条例の規定に基づき、パブリックコメントを実施し、施策に反映する。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

計画期間における取組状況	達成度※1	評価理由
	C	パブリックコメントを実施していることは確かであるが、町民からの意見が少なく、効果的に実施されているとは言えない。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	C	自治体がパブリックコメントを実施するのは当たり前の時代となっており、これをただ実施するだけでは行政改革にはつながらない。
総合評価	総括※3	評価理由
	C	役場内においてパブリックコメント制度が定着してきたことは評価できるが、それだけで終わっており、町民には浸透していない。
意見・コメント等		<ul style="list-style-type: none"> <li>・町民の声を行政に活かすためにも、パブリックコメントは必要である。</li> <li>・パブリックコメントは、行政改革の手法というよりは、住民自治を促進するための基本的なインフラである。</li> <li>・本取組みの目標は、単にパブリックコメントを実施することに留まっているが、町民から多くの意見を出してもらうことにつながるような意欲的な目標設定が必要であったのではないかと。</li> <li>・今のままでは、町民の意見があまり反映されておらず、町が一方的に進めている印象を受ける。</li> <li>・どのようなイベントを開催しても人集めが難しい土地柄であるため、メールマガジンを活用することは有効な手段である。さらに、いくつかのイベント同士を同時に開催するなど、組織の横の連携による工夫も必要である。</li> </ul>
今後に向けた提言		<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民自治のインフラととらえた場合、現在のパブリックコメントは有効とは言えない。パブリックコメントの実施だけでは町民に説明したことにはならないため、町民からの意見を広く募るためには、パブリックコメント以外に多様な手段を実施していくことが望ましい。</li> <li>・メールマガジン活用の一環として、メールマガジンでパブリックコメントの実施を周知することはすぐにでも実行に移してほしい。</li> </ul>

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効度の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	総務防災課	番号	3
基本方針	2 簡素で効率的な行政運営	取組項目	(3) 効率的な組織運営		
実施項目	職員育成・確保	取組年度	22	～	26
取組の内容	①人材育成基本方針に基づき職員の育成を行うとともに、有資格者等必要な人材を確保する。 ②観光案内等の観光に関する職員の現場研修なども行い、観光に対する職員の意識高揚を推進する。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

計画期間における取組状況	達成度※1	評価理由
	C	基本方針等に基づき各種研修を実施しているが、有資格者をはじめ、必要な人材を確保できているかどうかは判断できない。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	A	組織を動かすのはいつの時代も人であり、人財(材)を育成することは、行政改革の観点からも有効性は高い。ただし、各種研修のメニューが用意され、多くの職員が受講しているが、その効果が十分に検証されていない。
総合評価	総括※3	評価理由
	B	方針・計画をしっかりと作り、職員に観光業務を体験させるなど、工夫をしながら人材育成に取り組んでいることは評価できる。しかし、研修の内容・質が適切であるか、また、研修効果が十分に発揮されているかどうかは疑問が残る。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大名行列をはじめ町の各種イベントや町行事に職員を参加させることは、他課の仕事や町のこともっと知ることにつながるため、有効な手段である。</li> <li>・外部の派遣研修等については、内容の精査が必要である。外部の機関に任せきりでよいかも疑問である。</li> <li>・OJTは重要なので、いかなる部門であっても、職員が所要の教育効果を得られるよう配慮することが必要である。</li> <li>・管理職も含めて、多少厳しくともしっかりと身につく研修を実施すべきである。</li> <li>・行政といえども、研修の実施に際しては、費用対効果の視点が必要である。</li> <li>・自己申告を基本とする現在の勤務評定制度は、本人または評定者の評価基準によって、結果に差が生じるため、評価の実状を把握することが必要である。</li> <li>・人材の評価は、その職員をよく知る人による多面的な評価が重要である。</li> <li>・職員の判断力や意思決定力を醸成していくためには、業務の権限移譲を進めることも必要である。</li> <li>・組織を作るのは人であるという観点から、人材育成は必要であるが、職員採用時の面接等で更なる配慮や慎重を期すなど、採用のあり方を見直すことも必要である。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状では、一般的な取組みを実施しているに過ぎないと思われるが、人材の確保・育成は行政機関にとって最も重要な課題であることから、今後はさらに踏み込んだ検討や対応を期待する。</li> <li>・具体的には、研修メニューの質の向上、研修効果の検証方法や人材評価方法の確立、研修の費用対効果の把握、採用のあり方を見直し等が課題として挙げられる。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効性の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

	主管課	総務防災課	番号	4
基本方針	2 簡素で効率的な行政運営	取組項目	(3) 効率的な組織運営	
実施項目	職員数の適正化	取組年度	22	～ 26
取組の内容	5年間(平成27年4月1日まで)で職員数406人(平成22年4月1日現在)を25人削減し、381人以内とする。			

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

計画期間における取組状況	達成度※1	評価理由
	B	計画的に目標人数に近い職員数を削減できているため、取組内容は概ね達成している。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	A	職員数を削減することは、町予算に占める割合が高い人件費の削減につながるため、有効性は非常に高い。
総合評価	総括※3	評価理由
	B	目標値に対する達成度は概ね評価できるが、効果的な行政運営を行っていくためには、単に職員数を減らすだけではなく、組織として十分に能力が発揮できているかという「適正な人材配置や確保」の視点も必要である。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標となる職員の削減数の妥当性が判断できないことから、職員定数の適正規模の目安・考え方があれば示していただきたい。</li> <li>・箱根町の場合は、観光地という特殊性があるため、同規模の自治体の職員数と比べても、一概には参考にならないが、町の事情を考慮したうえで適正な職員数や組織構成等をしっかりと検討しておく必要がある。</li> <li>・再任用職員は、行政知識が豊富であり、人材育成面でも活躍ができる貴重な人材であることから、効果的に活用していただきたい。</li> <li>・職員数の削減効果にあたっては、正規職員だけではなく、再任用制度利用者、アルバイト職員等のバランスを考慮したうえで、全体的な効果を検証する必要がある。</li> <li>・職員数の削減や地方分権による事務量の増加に対応できずに、うつ病等心の病にかかる職員が増える傾向にあり、このことが周りの職員の事務量をさらに増やし、予算削減以上の悪循環を生じる恐れがあることから、職員の健康面への配慮も必要である。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員をただ削減するのではなく、定数の適正規模や職員の適正配置等を考慮して、総合的な視点で職員の採用・任用・配置を進めていくべきである。</li> <li>・幼稚園・保育園などの専門職や、度重なる制度改革等により事務量が増大している課など、容易に一律に減らすべきではない部署もあることから、職員数の適正化にあたっては十分な配慮が必要である。</li> <li>・また正規職員だけでなく、再任用職員やアルバイト職員等も考慮に入れて、人事政策の方針を立てることが望ましい。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効性の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	企画課	番号	5
基本方針	2 簡素で効率的な行政運営	取組項目	(4) 財政の強化・安定		
実施項目	広告収入・ふるさと納税など税外収入の増加	取組年度	23	～	26
取組の内容	使用料・手数料の見直しを行う。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

計画期間における取組状況	達成度※1	評価理由
	D	庁内で調査や検討は行っているものの、実際に料金改定まで至っておらず、取組結果が出ていない。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	A	町税等と比べると、使用料・手数料による収入は少ないが、適正な受益者負担を求めることは、行政改革の理念上重要である。
総合評価	総括※3	評価理由
	C	過去の専門部会による報告書の内容は評価できるが、その後の料金改定が全く進んでいない。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用料・手数料の改定時期を先延ばしにすると、次回の改定時に改定幅が大きくなり、町民の理解が得られない恐れがある。</li> <li>・近隣市町村との均衡もあり、一律に基準を設定するのは難しい。しかし、基準設定が出来ないままに数年を経過させるより、まずは各課から見直し方針を出させて、後付けで基準を考えるのも一手と考える。</li> <li>・施設が既に存在していることを考えれば、利用率を劇的に向上させるための手法の検討、民間への委託または売却なども視野に入れた検討が必要である。</li> <li>・ふるさと納税制度について、もっと充実した内容にしてみてもどうか。具体的には納付金額を引き上げ、その金額に対応した魅力的な謝礼品が用意できると望ましい。</li> <li>・ふるさと納税の現在の謝礼品である入場券や優待券は町に来ないと活用できず、それが狙いであることは理解できるが、来られない人にとっては何の得にもならない。例えば入場券等に加え、箱根町の特産物を贈呈するなど、お得感を出すことも検討していく必要がある。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の専門部会による検討結果や、公共施設の運営状況等を分析したうえで、受益者負担の適正化の観点から、実態とのかい離が著しいものについては、早急に是正することを求めたい。ただし、料金の理論値をそのまま当てはめることが適切かどうかは判断を要する。近隣市町村の料金水準を考慮に入れる必要もあるが、原則としては、できるだけ一貫した基準による料金改定が望ましい。</li> <li>・ふるさと納税制度は、現状では魅力的な制度とは言えないことから、制度の趣旨を踏まえると、どのくらい積極的に進めていくかの判断は難しいが、町の特性を活かして、工夫する余地がある。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効度の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	税務課	番号	6
基本方針	2 簡素で効率的な行政運営	取組項目	(4) 財政の強化・安定		
実施項目	収入未済金の削減	取組年度	22	～	26
取組の内容	徴収率を90%以上とする。更に現年度分については、前年度の徴収率を超えることを目標とする。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

	達成度※1	評価理由
計画期間における取組状況	B	平成25年度以降は徴収率90%を達成していることや、現年度徴収率が着実に向上しているなど、目標の達成を目指して種々の取組みがなされた形跡が認められる。
行政改革の観点からの有効性	A	町税を確実に徴収することは、本来の行政改革とは関係なく当然のことである。ただし、滞納繰越分の徴収率が低位に留まっていることから、問題が一層悪化することを食い止めるために、職員のスキルの向上や徴収方法の工夫は必要である。
総合評価	B	総括※3
総合評価	B	徴収率の向上を目指して地道な取組みが実施されている。ただし、職員のスキル面や徴収方法面では改善の余地がある。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンビニ収納等の実績は順調に推移しており、取組内容は評価できる。</li> <li>・延滞繰越分の収入未済金を削減することが重要である。</li> <li>・滞納者のモラルハザードを防ぐことが大切である。</li> <li>・町民も、町税の現状について認識する必要がある。</li> <li>・国民健康保険料や介護保険料等の滞納処理が速やかに行えるように、町税全体として1課で処理する体制や、専門家の利用も検討し、更なる収入増を図る必要があるのではないかと。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・徴収率を向上させるために、職員の徴収スキル向上や徴収方法の工夫に引き続き取り組んでいく必要がある。ただし、単に高い徴収率を目指すのではなく、費用対効果を考慮しながら、最適な取組みを採用していくべきである。</li> <li>・また、弁護士や司法書士などの法律専門家や、国県税徴収経験者等の外部専門家の利用等の検討による滞納整理の強化を期待する。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効度の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	企画課	番号	7
基本方針	3 町民視点の行政サービス	取組項目	(1) 町民の利便性の向上		
実施項目	電子申請の検討	取組年度	22	~	24
取組の内容	電子申請が可能な手続きについて検討する。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

	達成度※1	評価理由
計画期間における取組状況	D	電子申請自体は利用できる状態にはなっているが、手続きが複雑で利用者がほとんどいない。これまでのところ、町民にとって有効な検討結果が導き出されていない。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	A	電子申請がうまく機能すれば、町民、行政ともにメリットがあり、潜在的には有効であると考えられる(ただし、現状では有効な結果につながっていない)。
総合評価	総括※3	評価理由
	D	現時点では電子申請が機能しているとは言い難い。システムの経費や人件費に見合った効果が発揮されていない。現在のシステムでよいのか疑問である。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子申請は、町民にとって便利になるべき制度であるにも関わらず、現状では税金の無駄遣いに思える。</li> <li>・電子申請は役場に出向かなくても用事が済ませられるようにしないと意味がない。</li> <li>・町は山岳地形のため、役場に行かずに手続きができるのであれば、他の自治体よりも利用者が増える可能性は高い。</li> <li>・利用者はシステムの最も入口の部分(システムを利用するための登録など)でつまづく場合が多いため、利用しやすいシステムのあり方を検討すべきである。</li> <li>・役場まで足を運ばずに手数料等をコンビニ納付できるようにする程度のことは、民間企業でも普通に実施されている。県内市町村とともにシステムの内容を検討したと思われるが、電子申請のメリットが全く感じない運用になっており、本当にこの程度のシステムでいいのか疑問である。</li> <li>・次期システムでは、現在の運用上の問題は改善されているのか。</li> <li>・電子申請の手続きに際しては、個人情報保護法に留意する必要がある。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の電子申請システムは、手続きが複雑であることや、電子申請だけでは手続きが完結しないなど、オンライン化のメリットが全く活かされていない状況であることから、新システムの運用にあたっては、これら課題を踏まえ、住民にとってわかりやすく利用しやすいシステムにするのはもちろんのこと、利用者・行政の双方にとって十分にメリットが発揮されるようなシステムとすることが必要である。</li> <li>・電子申請に限らず、役場の機能を広くオンライン化・電子情報化することを目指すなど、町として電子化・システム化に対してどのような方向性で臨むのかについてのグランドデザインが必要である。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効度の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)



## 箱根町行政改革大綱推進計画の評価結果

		主管課	企画課	番号	8
基本方針	3 町民視点の行政サービス	取組項目	(3) 正確かつ迅速な情報提供		
実施項目	情報提供の推進	取組年度	22	～	26
取組の内容	メールマガジンの登録者数を平成22年度末と比較して、平成26年度までに2倍とする。				

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

計画期間における取組状況	達成度※1	評価理由
	A	計画どおり取組内容における目標数は達成しているが、当初の目標の水準が低すぎたと言わざるを得ない。
行政改革の観点からの有効性	有効性※2	評価理由
	A	現在の登録者数は少ないが、配信されている内容は有用であり、災害時の対応等における効果も期待される。箱根町に適した情報発信方法である。
総合評価	総括※3	評価理由
	B	メールマガジンのコンテンツを見直すなどして、登録者数を地道に増やしていることは評価できるが、現在の登録者数を大幅に増やすためには、今まで以上に積極的に登録者数の増加を図るための施策を検討する必要がある。
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メールマガジンは、町民に限らず、在勤・在住者や観光客にも広く周知を図ることができれば、もっと増やせる余地がある。</li> <li>・町が事前に情報提供を行うことは、町への問い合わせも減り、事務の効率化につながる。</li> <li>・標高差のある町内の道路状況は刻々と変化することから、町主要道路の状況把握するために、町内主要施設へのウェブカメラの設置を検討していただきたい。</li> </ul>	
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全戸・全世帯にメールマガジンを配信するぐらいを目指すべきであるし、町民だけでなく観光客や在勤・在住者等を対象とすることも検討してはどうか。</li> <li>・防災行政無線が聞こえづらい地区もあるため、防災行政無線で放送した内容を防災メールで確認できる点は、町民にもっと周知するべきである。</li> <li>・PC、タブレット端末、スマートフォン、携帯電話等、使用する機器によらず誰でもメールマガジンを受け取れるようにすることが望ましい。</li> </ul>	

※1 達成度の区分(A:十分に達成, B:概ね達成, C:半ば達成, D:ほとんど達成せず, E:未実施・未着手)

※2 有効性の区分(A:行政改革の観点から有効である, B:行政改革の観点からあまり有効でない, C:行政改革の観点から有効でない)

※3 総合評価の区分(A:大いに評価できる, B:概ね評価できる, C:どちらともいえない, D:あまり評価できない, E:全く評価できない)

## 箱根町財政健全化プランの評価結果

	主管課	財務課	番号	9-1
実施項目	箱根町財政健全化プラン		取組年度	22 ~ 26

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

目 標 1	毎年度の経常的経費(当初予算-物件費):19億円以内			
総合評価	総 括※1	評価理由		
	C	目標値が妥当であるかどうかの判断が困難である。また、妥当だとしても、毎年度の目標値は達成できていない。		
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「各課見込額ー予算計上額」を削減額と解釈してよいのか疑問である。</li> <li>・各課一律に予算額を削減するのではなく、個々の事務事業の見直しによる削減や、健全な町政運営に支障が無い削減策を検討していく必要がある。</li> <li>・経常的経費を削減する姿勢は必要であるが、取組みの評価が難しい。</li> <li>・今後の良好な結果が期待される兆しが見える。</li> </ul>			
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経常的経費を削減する努力は引き続き必要である。</li> <li>・ただし、財政構造を分析した上で、適切な経常的経費の規模や削減方法のあり方を再検討することを求めたい。</li> </ul>			

※1 総合評価の区分(A: 大いに評価できる, B: 概ね評価できる, C: どちらともいえない, D: あまり評価できない, E: 全く評価できない)

	主管課	財務課	番号	9-2
実施項目	箱根町財政健全化プラン		取組年度	22 ~ 26

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

目 標 2	毎年度特別会計への繰出金総額:9億円以内			
総合評価	総 括※1	評価理由		
	B	削減目標を達成しているが、繰出金が増加傾向である点に留意が必要である。		
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰出金の削減は、個々の特別会計の改善の結果としてもたらされるため、繰出金の総額を目標にしてもあまり意味がない。</li> <li>・繰出金の多くを法定部分が占めていることから、引き続き、介護予防、各種保険事業の増加を抑えるため、地域ぐるみの健康増進運動等の諸施策の展開や細部の経費の再確認が必要である。</li> </ul>			
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰出金を目標額以内に抑えていることは評価できるが、今後、これが拡大していかないように対策を講じておく必要がある。</li> <li>・繰出金の削減はあくまで結果であり、各特別会計を健全に運営していくための対策を検討・実施することを求めたい。</li> </ul>			

※1 総合評価の区分(A: 大いに評価できる, B: 概ね評価できる, C: どちらともいえない, D: あまり評価できない, E: 全く評価できない)

## 箱根町財政健全化プランの評価結果

	主管課	財務課	番号	9-3
実施項目	箱根町財政健全化プラン		取組年度	22 ~ 26

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

目 標 3	毎年度の起債額: 5億円以内(5年総額25億円以内)			
総合評価	総 括※1	評価理由		
	B	起債額を概ね目標額以内に留めている努力は評価できる。		
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起債を減らすことは望ましいが、必要な投資は実施しなければならない。そのため、単年度の起債額の目標値を達成するために、その年度に実施すべき投資を先送りし、結果的に総費用を拡大させないように留意する必要がある。</li> <li>・個々の項目で評価するのではなく、全体的な収支のなかで考えることが必要である。</li> </ul>			
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起債発行額を抑制することは引き続き必要である。</li> <li>・その一方で、長期的な観点で(歳出削減や歳入増加に)有効な投資は着実に実施すべきである。</li> </ul>			

※1 総合評価の区分(A: 大いに評価できる, B: 概ね評価できる, C: どちらともいえない, D: あまり評価できない, E: 全く評価できない)

	主管課	財務課	番号	9-4
実施項目	箱根町財政健全化プラン		取組年度	22 ~ 26

### 【箱根町行財政改革有識者会議による評価欄】

目 標 2	毎年度の財政調整基金の積立: 5千万円以上			
総合評価	総 括※1	評価理由		
	C	基金残高は一貫して9億円を下回っており、目標値の設定が妥当であったのか疑問である。		
意見・コメント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予測不能な天災関連に要する経費のための基金の取崩しは止むを得ない。</li> <li>・取崩しは行わない前提で積立可能な金額を長期的に実施していくことが大切である。</li> <li>・基金が底をつくことだけでは、新税を導入する理由とはならない。新税を検討する以前に、更なる行財政改革の努力が必要である。</li> </ul>			
今後に向けた提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の基金残高を目指すよりも、基金残高が一貫して減少していかないように、財政構造の全体的な改善を目指すことが必要である。</li> </ul>			

※1 総合評価の区分(A: 大いに評価できる, B: 概ね評価できる, C: どちらともいえない, D: あまり評価できない, E: 全く評価できない)

## 福祉分野における取組状況の確認結果

	主管課	健康福祉課	番号	10
<b>第5次総合計画における位置づけ</b>				
まちづくりの政策	1 健康でいきいきと暮らせるまちづくり			
まちづくり基本施策	3 いきいきと暮らせる地域社会づくり	まちづくり施策	7 高齢者福祉の充実	
実施項目	多様化する福祉分野の行政サービスについて			

### 【箱根町行財政改革有識者会議による意見・提言欄】

<b>意見・コメント等</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町の高齢化率は高い水準であることから、高齢者福祉の充実は、他の市町村と比較しても重要な課題である。</li> <li>・国の方針に基づき、地域で実践している点は評価する。</li> <li>・ただし、国の政策が市町村の実態と合わない面もあるようである。</li> <li>・いずれの事業も長年の継続事業であり、かつ、高齢者や介護予防に関わる事業が多く、廃止や見直しは難しい。しかし、高齢化が進む町では、今後も、医療費や介護サービス費の負担増が予想されることから、保険事業や介護予防等を有効に実施していく必要がある。</li> <li>・年々高齢化が進んでいく現状と将来予測を把握したうえで、福祉行政サービスの充実を図っていただきたい。</li> <li>・地域包括支援センターは外郭団体であるため、町との連携を密に図っていく必要がある。また、単に人数を確保するだけでなく、町に職員を派遣し、研修させるなど、職員の質の向上を図ることも一つの方策と思われる。</li> </ul>
-----------------	--

### 3. 箱根町における行財政改革と町政運営について

#### (1) これまでの取り組みや運営について

これまでみたように、今回有識者会議では、行革大綱推進計画の8項目と財政健全化プランの4項目について検証をおこなった。個別の検証結果は既に示したが、これらを総括して、これまでの町の行財政改革等への取り組みから見えてきた問題点を指摘する。

#### ① 積極姿勢に欠ける行財政改革への取り組み

箱根町が行革大綱やその推進計画に掲げ、取り組んできた項目には、重要度や有効性が高いものが少なくない。観光振興施策、パブリックコメント、使用料・手数料見直し、ふるさと納税制度、電子申請、メールマガジンはそうした項目の例である。

しかし、残念ながらいずれの項目も、条例・制度の策定や仕組みの導入・開始だけで終わっており、開始した取り組みを有効にするための努力があまりなされていない。取り組みに着手したことで満足しているか、あるいは、取り組みに着手したものの腰が引けてしまい、本格的な実行に至っていないように映る。

行財政改革に対して積極姿勢が欠けている理由としては、長年にわたり培われた組織文化、職員の危機意識の欠如、改革を進める上での役場内外の障害の存在等が想定される。いずれにせよ、今後箱根町が真剣に行財政改革に取り組んでいくためには、改革への積極姿勢を阻む要因を把握し、それを排除することが必要である。また町長をはじめとする幹部職員の強力なリーダーシップにも期待するところである。

#### ② 目標設定の妥当性

今回検証をおこなった項目には、設定された目標水準が低すぎると疑われるもの（パブリックコメントやメールマガジンの場合）や、目標自体の意義が疑われるもの（財政健全化プランの4項目）が目立った。目標設定が妥当性を欠く場合、職員による真剣な取り組みを確保することは難しいし、仮にその目標の達成に向けて職員が真剣に努力したとしても、有意義な結果につながる事が保証されない。

目標設定が妥当性を欠く場合、その項目における行革の取り組み方針が不明確であることや自己の能力を正確に見積もることができないために、目標水準を見誤っていることが理由として想定される。適切な目標を設定するためには、まずは自己の現在の能力を客観的に把握した上で、将来的に目指す姿を構想し、そこから逆算して目標水準を導くことが必要である。

#### ③ 行政・町民・事業者間の協力・連携の欠如

今回はこの点について仔細に検討したわけではないが、各項目の検証において各委員から指摘されたのは、町民・行政・事業者の各主体が互いに無関心であり、協力・連携が欠如していることであった。印象論であるとしても、町に関係する多くの人が感じていることのようなのである。

箱根町が観光で成り立っている町であることを踏まえると、この問題は極めて重大な意味

を持っている。行政・町民・事業者が互いに連携せず、個別に活動しているとすれば、箱根町が観光地としての潜在能力を十分に発揮するには至っていない可能性が高いからである。

町民と行政との協働は、推進計画では基本方針の最初に掲げられており、箱根町でもその重要性を十分に認識している。だが既にみたように、実際の取り組み状況は全般的に消極的であった。こうした状態を変えることは、今後の行財政改革のひとつの焦点とされるべきであろう。

## (2) 今後の方向性や取り組むべき事項

今回、有識者会議では、箱根町が今後行財政改革において取り組むべき方向性や事項について十分に時間をかけて議論することはできなかった。だが、一連の検証過程における議論では、各委員から今後の方向性を考える上で示唆に富む指摘が提示された。ここではそれらをまとめて示すことにしたい。

### ○ 現在の地位に安住することの弊害

箱根は国際観光地として確固たる地位を築いているが、その地位やブランド力に安住していることに対する懸念が委員から表明された。町民や事業者の努力により箱根が今日の地位を築いたことは事実だとしても、他の観光地と比べれば有利な条件に恵まれており、現在はさほど努力しなくてもその地位を維持することができているように思われる。

だが、人口の減少高齢化をはじめとして日本社会は大きな変化の局面に入りつつあり、今後も箱根が観光地として安泰である保証はない。その有利さゆえにこれまで特別な努力を払う必要がなかったことが、今後はむしろ箱根町の弱みとなる可能性もある。

この問題に対処することは行政・町民・事業者等の共通の課題であり、行政としては町の将来について危機意識を持ち、明確なビジョンに基づき対応策を講じていくことが必要である。

### ○ 少子化・高齢化への対応

改めて指摘するまでもなく、少子化・高齢化は国内の全ての地域が抱える共通の課題である。今後も少子化・高齢化に対応する福祉サービスの需要が高まる見込みであるのに対し、それを提供する行政の財源や人的資源は縮小を余儀なくされていく。

このような状況に対して、町がどのように取り組んでいくかが現状でははっきりしない。現在の延長線上で町政運営を続けていけば、将来、何らかの時点で限界に到達する可能性がある。福祉行政は町民の安全・安心な暮らしを支えるために不可欠なものであるから、今後この課題への対応方針を明らかにする必要がある。

### ○ 箱根町の特殊な就業構造に関する懸念

箱根町は、町内に住んで町内で就労する人よりも町外から町内に就労に来る人の方が多いというやや特殊な就業構造になっている。これに関連して、町内企業の経営者には町外（小田原市等）に住所を置いている人も少なくないという。

町内人口が少ないことは税収面ではマイナス要因となる。また、外から箱根町に「稼ぎにきている」という感覚の人が多くは、箱根町における行政・町民・事業者間の一体感のなさにもつながっているように思われる。町民の側も、昔からのお役所頼みの意識が強く、町のために主体的に行動する姿勢に欠けているのではないかと懸念される。

箱根町がこのような状況に置かれていることを一概に問題視することはできない。ただし、今後もこのような状況のまま推移することを良しとするのか、別のあり方をめざすべきなのかについては、箱根町の将来に関わる重要な課題としてとらえるべきであろう。この点についてどのようなビジョンを描くかによって、町政運営や行財政改革のあり方も異なるものとなる。

#### ○ 東京オリンピック・パラリンピックへの対応

2020年の開催が決定した東京オリンピック・パラリンピックは、久しぶりの国家的イベントである。現在、東京圏を中心として各所でオリンピック開催に合わせた取り組みが始動している。東京に近接する箱根町では、オリンピック開催により観光客の増加等のプラス効果が見込まれるが、今のところオリンピックの開催に向けて目立った動きは見られない。

予想される外国人観光客の増加に備えて町内の外国語標識を増やす等の取り組みはもちろんのこと、より戦略的にとらえ、箱根町を世界的にアピールするためのキャンペーンを実施したり、外国人選手団の誘致をめざしたりするなど、積極的な対応を期待したい。

最後に本提言書の内容を総括したい。

まず、有識者会議では、箱根町が取り組んできた行財政改革の取組項目の重要性を認めた上で、今回検証の対象となった多くの項目において、主体的・積極的に改革を推進する姿勢が欠けていることが明らかになった。その結果、さまざまな取り組みが開始されたものの、十分な効果を上げるには至っていないものが少なくない。まずは、これまで行革大綱の下で取り組んできた項目の中から重要度が高いものを選別し、アクションプランに反映させることが必要である。

次に、有識者会議において各委員から出された意見で目立ったのは、行財政改革に関する意見よりは、むしろ箱根町のあり方や将来像に関する疑問や懸念であった。箱根町に限らず、国内の多くの自治体は、歴史的にみても重要な分岐点に差し掛かっている。有識者会議は、町の行財政改革について議論をおこなう場でありながら、はからずも町のあり方についての議論が目立つ結果になったことは、町のあり方に関する構想やビジョンなしには、行財政改革の方向性を定めることが困難であることを示している。現在、町では新総合計画の策定作業を進めているところであるが、その中では箱根町の将来ビジョンをできるだけ明確に描いた上で、そのビジョンの実現をめざすために必要な項目をアクションプランに盛り込むことを期待したい。その意味では、アクションプランは本年度中に策定されるとしても、新総合計画の概要が概ね明らかになった時点で所要の改訂が必要となろう。