

## 熱海市総合計画審議会・熱海市総合戦略会議 第1回会議結果

日 時：令和8年1月16日（金） 15時～16時40分

場 所：市役所第3庁舎会議室

出席者：  
　　＜委員＞ 石井委員（副会長）、井戸委員、岩瀬委員、小泉委員（会長）、  
　　佐野委員、田中委員、谷委員、土屋委員、出口委員、中島委員、  
　　西島委員、野中委員、原委員、福島委員、福嶋委員、山田委員  
　　（欠席）大館委員、森田委員

　　＜市長＞ 齊藤市長

　　＜策定委員＞ 吉徳副市長、鈴木副市長、水野教育長、小林経営企画部長、  
　　立見観光建設部長、小坪健康福祉部長、森野教育委員会事務局長、  
　　田中公営企業部長、窪田観光建設部次長、高久危機管理監、  
　　高橋会計管理者

　　＜事務局＞ 小山経営企画部次長・佐藤企画財政課長・後藤企画室長・企画室

配布資料：資料1 「熱海市総合計画条例」

　　資料2 「熱海市総合戦略会議設置要綱」

　　資料3 「第五次熱海市総合計画後期基本計画、第三期人口ビジョン、総合戦略  
　　策定経過及びスケジュール表」

　　資料4 「第五次熱海市総合計画前期基本計画達成度調査結果」

　　資料5 「第二期熱海市まち・ひと・しごと創生総合戦略事業評価結果」

　　資料6 「デジタル田園都市国家構想交付金事業評価シート」

　　資料7 「総合計画審議会・総合戦略会議日程」

　　その他 ○第五次熱海市総合計画後期基本計画（案）

　　○第三期熱海市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン（案）

　　○第三期熱海市まち・ひと・しごと創生総合戦略（案）

　　○熱海市総合計画審議会及び熱海市総合戦略会議 配席表

　　○熱海市総合計画審議会及び熱海市総合戦略会議 委員名簿

　　○第五次熱海市総合計画審議会 出欠席確認表

### 議事

1. 開会（経営企画部次長）

2. 委嘱状の交付

　　市長より各委員へ委嘱状を交付。

3. 市長挨拶

　　皆様こんにちは。本日は大変お忙しい中、熱海市総合計画審議会及び総合戦略会議の委員の皆様にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

本市の総合計画は、「共に創り 未来へつなぐ 湯のまち 热海」を将来都市像に掲げ、総合的かつ計画的な市政運営を図ることを目的に令和3年から10年間の計画として策定されております。この度、前期の計画期間、令和3年から7年度が今年度末をもって満了を迎えることから、令和8年度からの後期基本計画を策定するものであります。また、「まち・ひと・しごと創生法」に基づく地方版総合戦略におきましても、現在の第2期計画期間が今年度末で満了を迎えることから、今回策定する熱海市総合計画後期基本計画と一体的に推進していくため、策定作業を進めてまいりました。

皆様ご承知のとおり、本市の人口は年々減少しており、若い世代を中心とする大都市圏への転出や少子高齢化の進展という大きな問題に直面しております。若い世代が定住するための雇用・就業環境や子育て環境の整備など人口減少に歯止めをかける施策を進めるとともに、持続可能なまちづくりを進めていく必要がございます。今回の後期基本計画の策定にあたりましても、素案作成の段階から市民や関係団体の皆様にご協力をいただき、市職員と協働でワークショップを開催し、策定作業をこれまで進めてまいりました。その後、市内部の策定委員会での審議を経て、今般、本審議会に計画案を諮問する段階となりました。

本審議会の委員の皆様におかれましては、この計画案についてご審議いただき、2月下旬を目途に答申をいただきたいと考えております。委員皆様の専門的な見地からのご意見を忌憚なくいただければと存じます。限られた期間ではありますが、ご協力をお願い申し上げ、私のご挨拶とさせていただきます。

#### 4. 委員自己紹介

○各審議委員より自己紹介。

#### 5. 策定委員紹介

○経営企画部次長より熱海市総合計画策定委員会委員を紹介。

#### 6. 正副会長選出

##### (1) 仮議長選出

本審議会及び総合戦略会議は、会長1名、副会長1名を置くこととされており、選出については互選により定めることとなっている。選出の方法などについては、仮議長を選任し、仮議長のもとに、委員に諮ることを伝え、仮議長については、市長が務めることを報告。

##### (2) 正副会長就任

仮議長より正副会長の選出について、①委員の皆様より、正副会長の推薦をいただく方法と②選考委員を設けて、そこで選出する方法について委員へ説明。

その結果、①委員推薦による選出方法が採られ、会長に小泉委員、副会長に石井委員が選出された。

#### 7. 正副会長挨拶

【小泉会長】皆様のご推薦いただきまして、会長を進めさせていただきました小泉と申しますよろしくお願いいいたします。ちょうど5年前、まさにこの第五次計画の基本構

想と前期計画をつくるということで、もうあれからこんなに時間がたったんだということであっという間という感じがしております。

今回は後期の計画と人口ビジョン、総合戦略をまたあわせてということでございます。非常に重要な計画でございますので、皆様のお知恵をいただきまして進めさせていただきますのでどうぞよろしくお願ひいたします。また、進行の際にはいろいろお世話になりますがよろしくお願ひいたします。

【石井副会長】皆様方のご推薦を受け、副会長を仰せつかりました石井でございます。私も前期計画の時も務めさせていただいたんですが、市長がおっしゃいましたように、熱海市の命運がかかるんじやないかというような計画の会議であります。ぜひ、多岐にわたる委員の皆様のそれぞれのお立場からご意見を伺い、有意義な会議として進められるよう微力ながら副会長の務めを果たしたいと思っております。よろしくお願ひいたします。

#### 8. 質問

○小泉会長より、市長からの第五次熱海市総合計画後期基本計画等の質問に対し、審議会より令和8年2月下旬の答申で進めることを説明。

#### 9. 審議会の運営について

○企画財政課長より、資料7について説明。

○小泉会長より、審議会の進め方について委員に諮り、異議なく了承された。

#### 10. 第五次熱海市総合計画等の概要について

①第五次熱海市総合計画後期基本計画案、第三期熱海市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン案及び第三期熱海市まち・ひと・しごと創生総合戦略案等について

○企画財政課長より、資料3～6を基に説明。

#### <質疑応答>

【福島委員】全体計画の指標とか目標とか初めて拝見したのでちょっと素朴な疑問とありますけど、資料4の11ページ。評価指標の達成状況ですが、「目標を達成している」「ほぼ達成の見込み」は、全体のうち、16と10で26、ところが、「まだ達成に不足している」「達成にはまだほど遠い」というのが44で過半数以上ということですが、これはまだ前期はそろそろ前期の計画の目標達成状況ですから、これだけ達成していないというのは、そもそも計画の目標値が高すぎるのか、実績として具体的に何かできないような事故とか、達成にそぐわない何らかの事情が生じてこのような結果になっているのか。ちょっとその辺の評価がわからないから、単にこのような形になったという説明だけでは評価のしようがないのかなというふうには気がしました。個別の項目の中で、AからCは概ね合格だと思うんですが、DはさはさりながらEがあると。Eというのは基本的にこの5年間で実現していないということは、このEという項目の評価を具体的にどのような認識をしているのかなっていうちょっと素朴な疑問です。それから、まちひとしごとの方につきましても、69ページで達成が全体の中で12の

うち4しかなくて、未達成が6、評価不可が2という未達成と評価不可の方の割合が多いという、

その辺の評価の関係についてご説明を加えていただければ、お願ひしたいなと思っております。

【企画財政課長】達成度がちょっと低いというところにつきましては、理由としては2つあるかというふうに考えております。1つ目は最終年度で事業の達成度が、達成できたかどうかと判定をする項目が幾つか残っていて、年度の途中ですのでまだ達成度が低い、未達成として出てしまうということがまず1点。もう1点としましては、市民と職員の合同会議という形で目標を決めている経緯があるんですが、その際に、そもそも少し高めというか、理想を追って目標値というのを定めているというものもありますので、ちょっと説明としては言いづらいところがあるんですが、元々達成が難しいのかなという数値がいくつかあるというところ、その2点があろうというふうに考えております。

【小泉会長】ありがとうございます。委員からのご質問の趣旨としては、要はこれをどう見るかということで、要は目標が高かったものがあるんじゃないかということと、若しくは進行途中だから途中段階のものだということで、委員の想定と大体合っているという理解でよろしいでしょうか。

【福島委員】今聞いたのはですね、この評価が今度計画を作るときに、そもそも高い目標を立て過ぎたと。市民との話で理想を立てたということですが、逆に実現できないものを計画としたことについて結果的に未達成だという評価をいただくのはいかがなものかなということがあつて、次期の計画を策定するときに、目標値が達成できないものをあらかじめ設定するというよりは、実現可能のところを実際に作るべきじゃないかなという気がします。それから目標値の設定につきましても、熱海市ではこうだったという実績じゃなくて、例えば隣、伊東市だとか、三島市、裾野市だとか、その辺の数値は例えば10段階のうち8ぐらいまでいくと、熱海市が実は6ぐらいしかできない計画の目標値というと、計画自体が低いということになるし、周辺市町との目標値の比較で、果たしてその目標が正しいのかどうかという評価と判断もできるかなという気がしました。以上です。

【小泉会長】ありがとうございます。そういう意味ではまた次の後期で目標設定していく段階ではこういったことも踏まえてということで、私なりにこういう計画とか公共政策を専門にしておりまますので参考までに申し上げますと、実は目標には性格が異なるものがありまして、例えば戦略目標といって難易度は高いんだけれども、これはぜひ頑張りたいということで目標を高めに設定するという政策判断があります。ですから、実はこういう目標値の場合、自治体によってやってますが、目標の性格をランクづけして、戦略目標なのか戦略的難易度が高いけど頑張ろうって目標なのか、これは最低目標でこれは割っちゃ困るという目標なのかとか、その目標ごとに性格づけをやるというのが、厳密に言うとそういうところがございまして、一概に高すぎる目標が駄目かというとそこは承知の上で設定しているのであればいいのですが、そこが曖昧で何となくというのがあると、今ご指摘のように目標の評価という

か、点検がしづらいというところがありますので、またそこら辺も含めて検討いただければと思います。あと、参考までに「達成した」「達成しない」という段階だけで評価するというのは実はあまりよろしくないと思っておりまして、これは評価というよりも達成度を点検して、その上で委員もおっしゃられましたが、分析して今後に生かすということでございまして、点数化して、「できた」「できない」を争うというよりも、その過程だというふうにも思っております。

○企画財政課長より、後期基本計画（案）、人口ビジョン（案）、総合戦略（案）を基に説明。

＜質疑応答＞

【小泉会長】私実はこういった会議の審議会の会長をいくつかやっていまして、どこでも同じことやっているんですけど、基本的にこのまち・ひと・しごと創生総合戦略は何のために作っているかというと、先ほどちらっとご説明がありましたが、国の方から地方創生交付金だとあと、ふるさと創生関連だとそういった国の支援施策を受けるという点を相当重要なポイントとして作っておられるということで、ある意味では交付金とかにうまく活用できるように組立ててあるというふうに見えますけど、そんな理解でいいでしょうか。

【企画財政課長】あんまりお金の話はあれですけども、そういった考え方も含めて我々としても今お諮りしているところです。

【小泉会長】要は広めに充てられるようにということですね。本来総合戦略って言葉は元々ないんですよね。このときに初めて日本でできたもので、戦略というのは総合ではだめなので、計画は総合で、総花で広がるんですが、戦略はいかに絞るかがポイントなので、総合戦略という言葉自体はここでは使っていますが、本来ありえないもので、学者の世界から言うとそういう言葉ってないんじゃないかなということになるんですが、これは交付金とかいろいろなものに充てていくという意味で、広めに設定しないと意味がないので、結果的に総合戦略となっておりますが、本来、戦略は短期的に絞ってやる。計画は長期的、広めに、総花とまで言うとあれですが、計画と戦略の違いでございますけど、この場合はちょっと特殊ですがそういう意味で戦略と言いながら結構広めに作っておられるというふうに私は考えております。

【福島委員】人口ビジョンですね、私も静岡県にいた時代に合計特殊出生率は議会で質問されたときもありますが、シナリオの例えは4の1.96とかかなり高めのシナリオは果たしては意味があるのかなというちょっと素朴な疑問です。およそ実現可能性はほとんど皆無というか、無理だと思うんですね。日本の社会でさえ今1.3とか熱海は1.1で、それがある日突然1.96の合計特殊出生率にいくのは到底有り得ない試算かな。もしくはこれはあくまで理想像ということで割り切ってあえてこのシナリオを示しているということであればいいんですが、他のところでもこういうシナリオで来ているということであれば、こういう

未来を作りたいねという夢というか、そういう理想も含めてこのビジョンを示しているんだと、シナリオを示すんだということでよろしいのかなと思いました。それだけ確認したいと思います。

【企画財政課長】先ほど来、目標の達成度であったりだとかご指摘をいただいている中で、市民アンケートを取ったときに、市民の皆さんのが希望している数値というのが1.96というものがありました。我々としてはそこの市民の声を聞きましてやはり1.96というものは示すべきであろうというふうに考えまして、こういったシナリオを入れているという考え方です。

【小泉会長】このシナリオは幾つもあって、どれかに決めているわけじゃなくて、パターンを示しているという理解でよいですか。

【企画財政課長】そうです。現実的なものとして我々が考えているシナリオ2であったり、3であったりというところとともに、最悪のシナリオと市民が希望しているシナリオといつかお示ししているというところです。

【小泉会長】総合計画の18ページのところに5つの目標があって、それぞれ項目がありますが前期と後期で変わっているところ、何か大きな変更はあるのでしょうか。

【企画財政課長】右側のところにつきまして、組織等も変わったり、制度とかも変わったりする中で、やはり変わっているところがあります。10番の「多文化共生社会の構築」というところで、先ほど少し言いましたが外国人住民が増えているという中で、10番目の「多文化共生社会の構築」というところが新たに加わっているというところはあります。

【小泉会長】今までなかつたわけじゃないけど、こういう柱として大きく出てきているということですね。わかりました。そこら辺はそれぞれの分野でやっていくときにまたご説明をいただくと思います。

【岩瀬委員】この総合計画の27ページですかね。障害者福祉の充実ということで、行政の取組で②の「障害のある人との交流の場として、既存の福祉まつりを主催の社会福祉協議会と連携し、発展させる」ということにあるんですが、文章はもうこのとおりで結構ですけれども、実情は社協さんの方からアンケートがありまして、今日が締切りで提出するんですけども、社協さんもいらっしゃいますけど、福祉まつりが来年度から縮小の方向のアンケートなんですね。アンケート用紙があるんですけど、予算が60万ぐらいかかるところ社協は15万円しか負担できないよと。来年度も今までどおりやるんだったら、1団体2万円程度負担していただいてやるか、縮小した予算でやるか、または3つ目はやらなければということで、どれかに丸をくくださいということで、どれも丸をつけられないんです

よね、身体障害者福祉会としては。2万円負担しろというなら負担しますけれども、負担してまでやるかなっていうところもあります。計画では発展させるってことになっているんで、市と社協さんと打ち合わせをしていただいて、予算的なものとかこれを発展させるようにしていっていただきたいという要望でよろしくお願ひします。

【小泉会長】あんまり細かすぎるとあれですけども、せっかく各分野から出てきていただいているので、ここら辺の施策をもうちょっととか、ここに書いてある文言でなくても結構ですので、これだけは言いたいなというのをお持ちの方がいるので、そういう方は早めに言っていただいた方が市の当局も検討する時間がありますのでいかがでしょうか。皆さんの中で言うのもっていうものもあるので、先ほど事務局の方から、この内容見ていただきまして、事務局の方にご意見を個別に出していただくご依頼もございましたので、そういう意味ではご自身の関係のところやご关心のところにつきましてはご覧いただきまして、できれば事前にご意見を聞いて、市の方もこの場でパッと聞かれてパッと答えるというよりもちょっと検討が必要だと思いますので、またぜひよろしくお願ひしたいと思います

【小泉会長】ちょっとだけマニアックなことを言って申し訳ないんですが、言葉の問題ですけども、総合計画の方は指標という言葉を使っていて評価指標という言葉を使っていないわけですが、今はもうそういう流れだと思っています。一方で、まち・ひと・しごと創生総合戦略の方になりますと評価指標という言葉が出てきたりして、それに関連で先ほど実績の関係でも評価指標という言葉が出てくるんですが、実は評価指標という言葉 자체はもう使わない方向にきています。ただ、国が使っていてどうしてもそれに合わせる関係があります。なぜかというと、わかりやすいのは「まち・ひと・しごと創生総合戦略

(案)」の資料2ページのところに書いてあるんですが、PDCAのC、チェックのところに点検と書いてありますて評価ではないんですね。これがむしろ正しいというか、点検もしくは検証というのが本来で、そういう意味では評価に意味があるんじゃなくって、点検して何をどうしようかというふうに検討することに最大の意味があるところでございまして、そういう意味で評価と言ってしまうと点数つけてそれで終わりみたいなところあるんですが、指標にもいろいろ種類がありまして、成果指標とかいわゆるアウトカムとかいろいろあるんですが、評価指標と言ってしまうと、指標の数字が評価に直結するかのような誤解を生じさせまして、点検してその指標が出た場合、目標を達成しているかというのは見るんですが、評価というのは実は分析をしていかない限り評価にならないんですね。ですから、非常に表面的な形になってしまって、結構それが弊害を生じているところも見られるところでございます。ちょっとマニアックな話で恐縮ですが、評価指標という言葉は指標がそのまま評価であるかのように誤解を招いてしまうので、点検指標みたいなものでありますということです。

ちなみにもう1個、このKPIという言葉がありまして、キーパフォーマンスインジケーターってありますが、これも実は日本の主に内閣府とか国で使っているKPIというのは、実際は、こう言っちゃなんですが本物ではないというかちょっとずれちゃっておりまして、KPI

というのは、本来はリピーターが今月何人来たかとか、新しいお客さんはどういう人が來たかとか、要は途中段階で点検していろいろやり方を変えていくものでありますて、KPIが達成したかどうかじゃないというのが本来でありますので、これを評価指標と訳すようにしてしまうので重要業績評価指標とか評価はいらないんですよね。業績評価じゃないんですね。ちょっと訳し方の問題で実はそういうずれがありますが、ここら辺は全部国に合わせなきやいけないので、これで結構でございますということだけ参考までに申し上げておきたいと思います。

## 11. 審議会日程について

【小泉会長】今日はご説明いただく部分が非常に中心でございましたけれども、今後またご意見をぜひ出していただくということと、最後に私からお願いでございますが、私も総合計画の審議会をいくつもやっているのですが、皆さんからいろいろ出てくる意見のうち、結構私は重要なと思うのは、計画のこの言葉をもっとこういうふうにというご意見ももちろんいいんですが、むしろ計画をどうやって実現するかという知恵の部分ですね。要は計画をどうやって本当に前に進めるかというところ、ここはちょっと計画には書けないんですけども、もしそういうお知恵があったら、行政関係はそこが実は悩んでいるところの一番でありますので、民間の皆様や、若手のJCの方、いろんな立場の方がおられるので、この計画を前に進めるためには、こんなサービスとか、こんなやり方とか、こんなこと検討したらどうかという計画書に書かれないとお知恵、これを民間の皆さんとか幅広い方からいただけると次の計画を実現する予算とか、政策の具体的なところに行政の方で生かされると思いますので、ぜひそういった視点でちょっとお知恵を皆様にお出しいただけると大変ありがたいなと思っております。私もそこに新しい発見とか、大変勉強になったなと思っておりますのでお願いしたいと思っております。

○経営企画部次長より次回開催案内と意見・質問の事前提出について説明。

## 12. 閉会