

鎌倉行革市民会議 平成 20 年度

第 2 回会議録

開催日時 平成 20 年 8 月 25 日（月） 午前 9 時 30 分から午前 11 時 30 分

会 場 全員協議会室

出席委員 兼村会長、高木委員、水田委員、植村委員、小河委員、
鈴木委員、二松委員

出席職員 安部川行革推進担当担当部長、廣瀬行革推進担当担当次長兼行革推進課長、
佐藤総務部次長兼職員課長、松永財政課長、松木行革推進課課長補佐、
土屋行革推進課係長、藤田行革推進課副主査

議 事

1. 鎌倉行政経営戦略プランの平成 19 年度の取組み及び実績に対する
評価について
2. 今後のスケジュールについて
3. その他

会 長： みなさん、おはようございます。平成 20 年度第 2 回鎌倉行革市民会議を開催
します。事務局から何かありますか。

廣瀬次長： 1 名の委員さんから交通機関の遅延による遅刻の届出がありますが、委員さ
ん 7 名中 6 名の方が出席していらっしゃいますので会議は成立していることを

ご報告させていただきます。次に、本日傍聴希望者が1名いらっしゃいますので、議題に入る前にお諮りください。

会 長： 本会議は8月4日の開催の第1回会議において決定したとおり、原則公開ですので、傍聴を許可してよろしいですか。

委員一同： 異議なし

会 長： 異議なしということなので傍聴の方にはお入りいただきてください。

廣瀬次長： まだ到着していないので、到着しだい静かに入室していただきます。尚、傍聴の方にもみなさんと同じ資料をお渡しします。

会 長： では、議題に入ります。本日の議題は3点、1点目が鎌倉行政経営戦略プランの平成19年度の取組みと実績に対する評価についてです。評価時間も短い中評価いただきありがとうございました。

2点目が今後のスケジュール、3点目がその他ということです。

議題の1について事務局から説明をお願いします。

廣瀬次長： お忙しいところ鎌倉行政経営戦略プランの取組みについて評価をいただきましてありがとうございました。では、鎌倉行政経営戦略プランの平成19年度の取組みと実績に対する評価について説明します。

資料1「平成19年度 鎌倉行政経営戦略プラン 鎌倉行革市民会議委員評価結果報告書」をご覧ください。

この報告書は、鎌倉行政経営戦略プランの平成19年度の取組み状況に対する、鎌倉行革市民会議委員の評価結果をまとめたものです。

1ページ目は、「1 鎌倉行政経営戦略プランの概要と取組状況について」と「2 鎌倉行革市民会議の評価項目及び評価方法等について」です。

鎌倉行政経営戦略プランの基本方針や平成19年度取組状況について鎌倉行革市民会議ではどのように評価項目や評価方法を決定したのか等について記載しています。

3ページ目には、「3 鎌倉行革市民会議委員名簿」と「4 鎌倉行政経営戦略プランに対する鎌倉行革市民会議の評価の流れ」として、行革市民会議委員名簿と平成19年度鎌倉行政経営戦略プランの評価に鎌倉行革市民会議がどのように関わってきたかについて記載しています。

4ページ目には、「5 鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表」を記載しています。

鎌倉行政経営戦略プランの16の実施項目の中から、前回の勉強会で決定した7つの項目について評価を頂きました。

この表は、評価項目ごとに、評価を集約した取り表となっています。委員個人の評価を印で表したもので、1つが1人に対応しています。

それでは、評価結果を評価項目ごとに順に見ていきます。

1-4「市民本位のサービス提供体制の充実」については、総合評価で“B 概ね認められる”が6人、“F 評価不能”が1人と、高い評価結果でした。

“休日、昼休みの窓口利用には、超過勤務手当、嘱託職員等の人件費も必要であり、費用対効果も公表すべき”“もう少し市民の意見を聞く場を求め、市民が何を求めているかをしっかりとくみとり、それに対して対応を考えてほしい”という意見をいただきました。

2-2「市民等との協働による地域経営」については、総合評価で“A 認められる”が1人、“B 概ね認められる”が4人、“C 認められない・不十分”が1人、“F 評価不能”が1人と、比較的高い評価結果でした。

“行政が地域の課題や市民の立場で感じる課題を把握している市民や NPO と役割を分担しながら課題解決に向け協働することは、より良い市民サービスにつながることから一層の進展を期待する”“NPO、市民団体との協働が上手くスタートしている。景観作り、史跡管理、世界遺産登録などは鎌倉を守る手段としては重要項目であり、継続できる運営をお願いしたい”という意見をいただきました。

2-3「民間の活力を活かした施策展開」については、総合評価で“B 概ね認められる”が5人、“C 認められない・不十分”が1人、“F 評価不能”が1人と、比較的高い評価結果でした。

“保育園の給食の民営化については、事後評価を実施しているが、この評価を指定管理者制度を導入した各施設等についても実施すべきである”“ごみ収集業務、学校給食調理業務の委託化については検討期間が長く一部実施されているが完全実施へのテンポが遅いのではないか”という意見をいただきました。

3-1「収入確保への積極的な取り組み」については、総合評価で“B 概ね認められる”が2人、“C 認められない・不十分”が5人と、認められない・不十分の方が多い厳しい内容の評価結果でした。

“未利用地の活用や企業施設整備は市内企業の活性に繋がり、特命担当の作業も概ね順調のようだ。ただし、駐車場料金UP、下水道料金値上げ、青少年会館の一般利用者有料化、廃棄物手数料はプラン推進の面では評価できるが、市民の負担増となる項目自体に疑問がある”“税徴収率が近年上がらない現状をみると、それに対する取組みが不十分。ゴミ収集など市民全体へのサービスについての有料化は、よく検討するべきだ”という意見をいただきました。

3-2「行政コストの縮小化 83 職員給与の見直し」については、総合評価で“B 概ね認められる”が6人、“C 認められない・不十分”が1人と、高い評価をいただきました。

“検討課題とされている「実績評価の処遇への反映方法」などのプラス思考の

取組みを積極的に進める必要がある”“成果を重視した人事評価制度を早くつくり、その下で給与の見直しを進める必要がある”という意見をいただきました。

3-2「行政コストの縮小化 84 外郭団体の見直し～86 補助金の見直し」については、総合評価で“C認められない・不十分”が5人、“F評価不能”が2人と、A認められる・B概ね認められるが一人もいない、大変厳しい内容の評価結果でした。

“外郭団体への補助金はカットが難しいのはわかるが財政状況からすると市が積極的に説明責任をはたすべきことである”“補助金はこの機会にゼロから見直し、政策、意義、支援の必要性などの再整理と検討をした上で実施すべし”という意見をいただきました。

3-4「職員数の適正化」については、総合評価で“A認められる”が3人、“B概ね認められる”が3人、“C認められない・不十分”が1人と、一番高い評価をいただきました。

“今後も定数削減が進められるようだが適正な職員規模と年齢構成にも配慮しながら進めるべき”“ほぼ予定通りの人員削減が進み、人件費が圧縮されていることは、概ね認められる。ただし、職員の削減が市民サービスにどのような影響を及ぼしているかについては、評価できない”という意見をいただきました。

18年度とは評価項目が一致していないので、単純に比較はできませんが、18年度は総合評価で、A認められる、B概ね認められる、の合計数が全体に占める割合が60.7%であったのに対して、19年度はA認められる、B概ね認められる、の合計数が全体に占める割合が61.2%という結果で、ほぼ同様の評価結果となりました。

昨年度と同一の評価項目を個別に比較して見ますと、

1-4「市民本位のサービス提供体制の充実」は、18年度は“B概ね認められる”が7人、“F評価不能”が1人と、19年度もほぼ同じ評価結果でした。

2-3「民間の活力を活かした施策展開」は、18年度は“B概ね認められる”が4人、“C認められない・不十分”が3人、“F評価不能”が1人と、19年度は評価が向上しております。

3-1「収入確保への積極的な取り組み」は、18年度は“B概ね認められる”が4人、“C認められない・不十分”が4人と評価結果が拮抗していましたが、19年度は“C認められない・不十分”のほうが多く、より積極的な取り組みが求められる評価結果となりました。

3-2「行政コストの縮小化 83 職員給与の見直し」は、18年度は“A認められる”が3人、“B概ね認められる”が3人、“C認められない・不十分”が2

人と、19年度もほぼ同じ評価結果でした。

3-2「行政コストの縮小化 84 外郭団体の見直し～86 補助金の見直し」は、18年度は、“B 概ね認められる”が1人、“C 認められない・不十分”が7人と、19年度も同様に取組みがまだ不十分であるという厳しい評価結果でした。

3-4「職員数の適正化」は、18年度は“A 認められる”が1人、“B 概ね認められる”が5人、“C 認められない・不十分”が2人と、19年度もほぼ同じ評価結果でした。

5ページ目から11ページ目にかけては、「6 鎌倉行革市民会議委員評価結果 (1)評価項目ごとの評価・意見」についてです。

ここでは、7つある評価項目ごとに各委員から頂いた評価に対する判断の理由や意見を総合評価の“A 認められる”“B 概ね認められる”“C 認められない・不十分”“F 評価不能”ごとにまとめて記載したものです。

なお、各評価項目の主な意見につきましては、先ほどの評価項目ごとの取り表の説明の中で述べさせて頂いたとおりです。

12ページ目から16ページ目にかけては、「6(2)平成19年度の鎌倉行政経営戦略プランの進行管理に対する意見」「6(3)鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に対する意見」についてです。

ここでは、先ほどの評価項目以外に、各委員の方から頂いた、鎌倉行政経営戦略プランや行財政改革全体に対する意見を掲載したのとなっています。以上が“平成19年度鎌倉行政経営戦略プラン 鎌倉行革市民会議委員評価結果報告書”の概要です。

この評価結果報告書には、行革市民会議委員の意見をそのまま掲載しておりますが、確認したい部分もございますので後ほど調整させていただきます。そして、この意見に対して市としての回答をする必要があると考えています。

意見のあった原局に対応案を回答してもらい行革推進本部会議に皆さんの意見を踏まえて報告しますが、行革推進本部会議の意見もありますので、それらをまとめた「課題整理表」を作成し、次回行革市民会議でご報告する予定です。

次に、資料2「行革市民会議委員評価表」 資料3「鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に対する意見」をご覧ください。

これらは、各委員の方から頂いた、評価表と鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に対する意見をそのまま綴じた資料です。

この後、各委員の方から評価に対するコメントを頂く際の参考にさせていただきます。

次に、資料4「鎌倉行政経営戦略プラン 平成19年度実績報告書」をご覧ください。この報告書は、鎌倉行政経営戦略プランの平成19年度の実績報告書です。

況と実績、アクションプログラム取組状況一覧表、アクションプログラムシートをまとめたものです。概要については前回説明したとおりです。以上で事務局からの説明を終わります。

会 長： 報告について何か質問はありますか。

昨年、今年と6割がAとBの評価ということで合格点ということになります。全体的には偏った評価ではなかったのので、各委員さんの評価が大きく違いはなかったということです。

D委員： やはり収入確保について、外郭団体の見直しについては、不合格ということですね。みなさん厳しい評価となっています。

会 長： 昨年と同じような評価でした。改善がないということでしょうか。

時間も短い中評価していただきました。各委員からご自分の評価についての概要説明をしていただきましょう。まず私から説明いたします。

総合評価の進行管理ということで、評価について注目しました。評価は本来外部に評価してもらうことが公平ですが、まだそこに至ってはいません。

通常は、行政内部で目標を設定してそれについて評価するわけです。ゆくゆくは、外部評価にし、評価の技術的側面も向上するようにしなくてはなりません。評価の結果について、成果や効果を見ていくべきだと思います。

財政分析は類似団体と比較検討するのですが、まだ整備されていません。他の自治体と相対的な比較ができると住民にもわかりやすく、また評価についての信頼性も出てくると思います。

全体に対する意見として、ひとつはやはり評価の方法について書いています。目標値の設定について適正、妥当なものにするということです。これは毎年この会議でも話題に上ることです。民間で活躍された委員のみなさんからすると、目標の設定がまだまだ充分ではない、もっとハイレベルなものを設定すべきではないかということです。この辺に内部での評価体制というのが関係していると思います。前回の市民会議では厳しい意見があり、3年後ではなく、今年にすべきだといったものもありました。外部からの目標値の設定も必要だと思います。目標を100%や概ね達成できているものもあるようですから、もっともっと高い目標を設定すべきでしょう。

それと改革のタガが緩んでいるのではないかと思います。鎌倉市は財政的には恵まれています、改革が緩んではいけません。忠告を含めて指摘しました。

私はこの2点について指摘しました。

それでは、次にA委員お願いします。

A委員： 平成19年度のアクションプログラムの進行管理についてですが、一番小さい組織の目標設定でそれを実行していこうというものです。2年目までの結果を見る限りでは、少しずつ前進しているようです。ハードルの高さがそれぞれ違

いすぎるように思います。数値目標があるものもあれば、ないものもあり、私達も評価しにくかったです。

一方で、事務事業評価の項目をアクションプログラムの中にグレードアップできるのではないかと思いました。5年間固定されたプログラムをずっとやっていくことは、PDCAになっていません。新しい情報を付け加え新しいプログラム、目標を毎年設定していかなければいつのまにか目標がその時のニーズに沿わないのに行っていくことになるかもしれません。取り巻く環境の変化に応じ、出てくる情報の中味を加えた臨機応変なプログラム、アクションにしてもらいたいです。

全体の意見は、鎌倉市は比較的高齢者が参画できる状況ではないかと思いません。また、行政にも市民のニーズが多様に出てきていると思います。人手も経験者も必要になるでしょうから、市民と分担していくべきでしょう。市としてはそう言った社会がやってくることに明確なヴィジョンをもって、それに対してのプランや機構の整備をすべきだろうと思います。

専門家集団が必要になればアウトソーシングすることになるでしょうが、市の職員の方々も様々なことに対応できる人材を育成する必要があるでしょう。市のヴィジョンがありその下に3のつの柱ができたはずなので、その柱に沿ってアクションプログラムが設定されているかどうか疑問なところもありました。いつも PDCA を回し、新しい目標やヴィジョンに沿った組み合わせを整備すべきでしょう。以上です。

会 長： ありがとうございます。ではB委員お願いします。

B委員： 評価のA,B,CのうちCの不十分、認められないというのに差があり、チェックしにくかったです。不十分にチェックを入れたいのですが、認められない、不十分が一緒になっているので、厳しい評価になってしまいました。

視点の総合評価ですが、私は市民サービスの向上と財政的効果というのは、行革の中心的課題でこの2つをバランスよく行なったかという視点で、そしてこの2つを推進するにあたって行革への取り組みという視点があったかという観点で評価しました。また、アクションプログラムの個別の目標が18年度の反省にたって19年度目標がどのように立てられているのかが明確でなかったため、行革の取り組みに対する評価が厳しくなりました。

1-4の評価ですが、財政的効果が不明です。類似団体比較で住民関連の仕事をしている人数が多く、他の団体はこの辺をかなり効率化しています。窓口業務を委託に出しているところもあります。そういう観点からは行革の取り組みはどうかかなと思います。

2-3の評価ですが、ごみ収集業務、学校給食調理業務の委託化については、実施のテンポが遅いのではないかと思います。

3-4 について職員数の適正化の目標とのギャップはないようですが、この目標はこのままでよいのかという疑問があります。類似団体に比べると控えめな目標であるのに、難渋しているというのは問題です。総務の住民関係、衛生、学校関係の人数が多くなり、人件費率が高くなっています。目標の設定が適正なのかどうなのか、そのような観点も重要なのではないかと思います。

進行管理についての意見ですが、毎年、毎年のアクションプログラムにチェックを入れて新しい明確な目標を作るべきだと思います。

全般的にコスト意識が低いのではないだろうかと思います。

下水道関係についてですが、アクションプログラムが下水道使用料の値上げを適正化という次元だけで捉えているのはいかがかだと思います。また、このままいくと10年後には2倍になります。市民はこの辺のことはわからないと思いますので、当事業の改善計画や、他市と比較しての値上げの必要性をよく説明することが必要です。

アクションプログラムが102項目ありますが、あまりにも細分化されているのではないのでしょうか。16の実施項目を中心に考えて、それについていつ時点までにどういう大きな目標を立て、どのような実行をしていくかということです。大きな枠組みの中で考えていけば、小さな部分は事務事業に移していくことができるのではないのでしょうか。アクションプログラムと事務事業と重なっているものもあり、行政としても2度手間になるのではないのでしょうか。

以上です。

会 長： ありがとうございます。C委員お願いします。

C委員： 私は評価した中で一番感じたことは、民間委託する際に市民に対して説明してほしいということです。突然民間委託するわけではないでしょうが、民間委託する時になって説明することが多いように思います。

全体に対する意見ですが、私の率直な感想です。戦略プランに関しては、5年間を目標にと書いてあります。継続と書いてあるものについて、それは変わらないのかなと思います。なぜ継続なのか、なぜ達成できなかったのかもっと話し合っ、次のプランの内容を変え、達成できるようにすべきではないのでしょうか。5年間で達成できればよいと思っているのかなというのが感想です。

1年ごとに達成できるように考えていただきたいです。そして、5年間のうちにさらに上を目指すべきだと思います。

行政改革については、職員全体が意識をもって取り組んでほしいと書きました。職員の中で異動があると思いますが、以前そこで行われてきたことと同じことをやるのではなく、違う課で行われていたよいものを持ち込み、職員同士が競い合うような形で行政改革を進めていってほしいと思います。

会 長： はい。ありがとうございます。D委員お願いします。

D委員： 休日、昼休み窓口利用等、市民にとっては便利なサービスですが、そこには働く人の人件費等がかかっています。費用対効果を明らかにして、市民に公開すべきではないでしょうか。サービスを拡大すればお金がかかることをきちんと明らかにすべきでしょう。

民営化や指定管理者制度というのは、お金の面で安くなるので行いますが、市民から見てサービスはどうなったか、サービス利用者である市民の声を聞いて同時に施策にいかすのが必要ではないかと思います。

全体的な進行管理ですが、私はいつも言っていますが、このような行革市民会議という鎌倉市の取組みは、全国的に見ても特徴的です。

大体は職員が職員のために内部で行っていて、一部公認会計士等の意見を聞いているというものが多いです。直接市民に参加を呼びかけて行政評価や行政改革の評価をあおぐということは画期的なので今後もさらに充実して進捗していただきたいと思います。

行政改革の結果、9億8千万円の削減ができました。これは財政課の方で自然増経費に分散し使われていくようですが、市民の目に見えるような形で用途を明確にできないでしょうか。難しいとは思いますが、そのようになれば、行革市民会議のメンバーの意欲も高まっていくでしょう。

全体的な意見ですが、景気後退が始まり、税収の減収も予想されます。政府の景気対策も行なわれるようです。仮に公共事業で景気対策をしても、地方債で行います。鎌倉市は不交付団体ですので交付税がきません。大規模な国の補正予算などの動きもありますが不交付団体の鎌倉は国の施策に振り回されずに財政の運営、特に地方債の管理を中心に一層強化していただきたいと思えます。

会 長： ありがとうございます。E委員お願いします。

E委員： 2-2「市民等との協働による地域経営」についてですが、スタートとしてはうまくいっているのではないのでしょうか。今後の運営にも注目していきたいと思えます。

3-2「行政コストの縮小化」の外郭団体の見直しですが、認められないと評価しました。外へ出ていくお金をどのように減らすか、財団の自立化を促す必要があります。「検討中」や「調査中」というものがありますが、2年経ってこれは評価できません。「検討中」「調査中」というのは、民間では仕事をしていないという言い訳です。担当部署によって温度差があるようです。

進行管理ですが、各課でかかえている課題や問題、やりたいことを戦略プランに載せることでこの流れの中で解決するチャンスであると思えます。トップの方がPDCAを回し進行管理をしっかりとやっていただきたいと思っています。

ここには、課題や問題点が集約されているので市の姿がよくわかります。項

目も大きなものから小さなものまでありますが、トップの情熱で行なってほしいと思います。

人の問題ですが、どこでも人を減らしていく流れですが、無理をすると大きな傷跡を残します。減らすということを考えると同時に、将来のバランスを考えて適正に増やすことも考えていただきたい。団塊の世代の大量退職に伴い、業務の技術の継承なども問題になってくると思いますので若い人達を計画的に採用してほしいと思います。以上です。

会 長： はい。ありがとうございます。ではF委員お願いします。

F委員： 私も厳しめの評価をいたしました。「市民サービスの向上」については、コストの削減をしても、サービスは落とさず、向上させるという視点になりますが、いただいた情報では、それが認められるものが少なかったので、ほとんどを評価不能としました。

1-4の「市民本位のサービス提供体制の充実」のみ「B概ね認められる」と評価しました。市民の方に窓口業務等を拡充して利便性を高めているということですがAにしなかったのは、利用度が目標値に達していなかったからです。

「財政的效果」については、具体的な金額効果が見えるものは「B概ね認められる」にしました。金額がわからないものは評価不能にしています。

「行革への取り組み」の評価が一番難しかったのですが、それは「行革への取り組み」とコスト削減がどうしてもオーバーラップしてしまうからです。そこで、この「行革への取り組み」というのは「財政的效果」とは違う定義をするようにしました。

具体的には、職員の方が将来に向けてのどのような改善策を考えているか、方向性を考えているかがわかるものについては、何らかの評価をしましたが、それがなかったものは、評価不能としました。

こうした結果、総合的な評価については、評価不能が多くなってしまいました。

評価指標がプロセスをこなしているか、計画したことをやったかどうか、あるいは「やりました」という単純なアウトプットが多く、市民の方にどのような影響を及ぼしているかわかりづらかったです。

評価しやすかったのは、削減という後ろ向きの評価が中心で、給与の見直し、職員数の適正化などがあげられますが、やはり市民サービスにどのような影響があるかは判断ができませんでした。

3-2「外郭団体の見直し」、「補助金の見直し」などは2-2「市民等との協働」に結びついていくと思います。今まで外郭団体がやっていたことや補助金を提供している市民団体を見直すということは市民との協働で地域を作っていくということと表裏になっているからです。この辺りの関連付けが見えたらいい

と思います。

3-4「職員数の適正化」については、2-3「民間の活力を活かした施策展開」と表裏になっています。職員を減らして、行政サービスを民間に任せるわけですが、市民に対して提供しているサービスの質が落ちていないかどうかをチェックしなければいけないし、それを職員が意識しているかどうか「行革への取り組み」への評価点になると思いますので、そうした側面の情報が提供されるとよいと思います。

会 長： ありがとうございます。事務局から何かありますか。

廣瀬次長： ありがとうございます。スタートが遅れてしまいみなさんに忙しい思いをさせてしまいました。行革の取り組み、102項目についてそれがどのような取組みなのかをみなさんにこれから2年間で詳しくなっていただきたいと思います。今、評価冊子にまとめたものは委員みなさんからいただいた評価どおりに載せていますので、形式等こちらで統一したものにいたします。委員のみなさんの記述の中に確認をしておきたいものがあります。

評価記述について事務局から確認したい事項があるものについて各委員に確認をしました。

会 長： 事務局から今、委員それぞれの評価について説明と確認がありましたが、他に付け加えたいことがあれば個々に事務局とまた調整してください。

それでは一応、修正も含めて報告書(案)を公表ということによろしいでしょうか。

委員一同： 了承

会 長： では、市のホームページでこちらの報告書を公表してもらいます。

次の議題、2今後のスケジュールについて

廣瀬次長： 今後のスケジュールについてですが、本日、皆様に評価結果報告書(案)の内容を確認して頂きましたので、この後、8月27日に行革推進本部会議を開催し、平成19年度実績及び市民委員からの評価結果を報告します。

本部会議で了承を得られましたら、9月中旬に開催予定の市議会総務常任委員会に評価結果を報告する予定です。

いただいた意見について担当課からお答えするようにします。取組みがなかなか前へ進まないという意見がありますが、その辺は1回の回答ではなく、追跡調査を行なっていきます。

次の行革市民会議は、11月に開催したいと考えています。

内容は、「鎌倉行政経営戦略プランの平成20年度上期(4月～9月)の取組状況について」を予定しています。時期が近づきましたら、改めて日程調整させていただきますので、よろしくお願いいたします。以上で事務局からの説明を終わります。

会 長： それでは、本日の議題についてはすべて終わりました。みなさんの評価を重く

受け止めて、今後の行革の取組みに活かしてください。
これで終了します。お疲れ様でした。