

平成 23 年度 第 3 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時 平成 23 年 10 月 12 日（水） 午前 9 時 30 分～11 時 30 分

会 場 鎌倉市役所本庁舎第二委員会室

出席委員 兼村会長、高木副会長、飯沼委員、田村委員、渡辺委員

出席職員 小嶋経営企画部次長兼行革推進課長、比留間経営企画部次長兼経営企画課長、
三ツ堀総務部次長兼職員課長、中野職員課課長代理、内海財政課長、
服部行革推進課課長補佐、鷲尾行革推進課職員

議 事

- 1 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果～」報告書（案）
・5 年間の実績及び評価について
- 2 その他

資 料

- 1 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果～」報告書（案）
- 2 「今後の行革市民会議の在り方」※A委員作成

会長：みなさん、おはようございます。

ただいまから、平成23年度第3回鎌倉行革市民会議を開催します。会議に入ります前に、事務局から何かありますか。

事務局：本日は、委員5名全員が出席しておりますので、会議は成立していることをご報告いたします。

また、傍聴希望者が1名いらっしゃいますので、議題に入ってください前に、傍聴についてお諮りいただきたいと思います。

会長：それでは、委員の皆さんにお諮りいたします。本会議は原則公開ですので、傍聴を許可してよろしいでしょうか。

全委員：了承

＊傍聴者入場

会長：それでは傍聴の方には、資料とともにお配りしています「傍聴者の皆様へ」の注意事項にしたがって傍聴いただきますようお願いします。

会長：それでは、議題に入ります。本日の議題は、お手元の次第のとおり、1点目が「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）のうち、前回議論ができませんでした、5年間の実績及び評価について、2点目が、その他　ということでございます。

1 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果～」報告書（案）

5年間の実績及び評価について

会長：それでは議題の1、報告書（案）の5年間の取り組み及び実績について事務局から説明をお願いします。

事務局：報告書（案）に沿ってご説明いたします。1ページ、2ページをお開きください。鎌倉行政経営戦略プランの策定の背景及びプランの概要について簡単に記述しております。

3ページからが、プラン5年間のまとめとなっています。4ページの表1、目標値達成状況表をご覧ください。102のアクションプログラムのうち、目標値を設定しているのが全体の6割強の65プログラムでした。このうち目標値を達成できたのは34プログラム、52%と厳しい結果となりました。3つの基本方針別では、1成果を重視した行政経営の目標値は31.6%、2新しい公共空間の形成では66.7%、3健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営が52.3%となっています。

次に15ページのアクションプログラムにおける成果及び達成できなかった主な取り組みですが、前回第1回の行革市民会議で報告させていただいておりますので説明を割愛させていただきます。

次に財政効果額についてご説明いたします。17ページおよび18ページの表3をご覧ください。

鎌倉行政経営戦略プランにおいて財政効果としている額は、①基準年度に対する経費等の削減効果額、②新たに生み出すことができた歳入額、の2つです。財政的效果を算出するための指標としているアクションプログラム13事業のうち、削減効果額による指標を設定しているものは7事業、歳入額による指標を設定しているものは6事業となっています。

鎌倉行政経営戦略プラン5年間における財政効果額は48億4千8百26万1千円となりました。この額は、単年度毎に集計した財政効果額を5年分合計した数字です。表3では各プログラム、各年度で網掛けされた数字が単年度の効果額となっています。その合計が表3の一番下、効果額の欄にある3つの欄の一番上の数字です。単年度毎の効果額の推移は19ページの表4でもご確認いただけます。この数字の5年間の合計が先ほど申し上げた数字となっています。

また、財政効果額があった事業のうちNo.90「職員数の適正化計画の推進」については、職員数の削減による費用削減効果が次年度以降も持続することになります。この点を織り込み、単年度の効果額を累計した場合の効果額は、表3中の「単年度の効果額+前年度からの累積効果額」となり、5年間の合計では73億7千8百3万7千円となります。表3では、職員数適正化計画の欄において、たとえば平成18年度の効果額はそのまま次年度以降も右横に記入されています。単年度の効果額に前年からの継続効果額を加えたものが、効果額3つの欄の中段の数字です。表5で推移をご確認ください。この数字が、前年度から増加した額ということになります。

また、参考までに「職員数の適正化計画の推進」による効果継続額を加えた平成18年度から累積効果

額についても表 3 中の「平成 18 年度からの各年度累計」欄に示しています。推移を示したグラフは表 6 です。

次に鎌倉行革市民会議委員の評価結果についてご説明いたします。21 ページをご覧ください。鎌倉行革市民会議は平成 14 年から組織されておりますが、今回の報告書では、鎌倉行政経営戦略プランの策定作業をはじめた平成 17 年度からの主な取組み及び委員のお名前を記載しております。

22 ページをご覧ください。プランの計画期間である平成 18 年度から 22 年度までの取組に対し、3 つの基本方針、16 の実施項目ごとに各年度の総合評価についてまとめたものとなっています。評価結果については、「認められる」「概ね認められる」との評価は各年度とも 50%～60%台にとどまり、目標値達成率 52.3%という数字に対応した内容となっています。また、実施項目別で見ますと、外郭団体の見直し、補助金の見直しなど行政コストの縮小化に向けた取組みについて低い評価となっています。

次に 23 ページをご覧ください。行革プラン 5 年間の取組など全体に関するご意見をいただいております。この部分については後ほど各委員に評価を伺いたいと思います。また、27 ページからは鎌倉市の行財政改革全般に対するご意見となっております。ここも同様にご意見をお聞かせいただければと存じます。

次に 5 年間の取組実績に対する分析、評価、今後に向けた課題と取組についてご報告いたします。30 ページをご覧ください。

まず、3 つの基本方針に即しての、実績に対する分析、評価についてですが、1 成果を重視した行政経営における目標達成状況は 31.6%となりました。市民本位のサービス提供体制の充実と、それを支える事務事業の評価制度や成果指標を用いての施策展開を目指しましたが、行政評価制度の進展には一定の成果があったものの、それに基づくスクラップアンドビルドなどの施策展開は目標値を達成できず、市民本位のサービス提供体制の充実も満足のいくものではありませんでした。

この原因としては、目標値や指標の設定がされているプログラムが少ないこと、設定されていても不十分であったこと、PDCA サイクルの構築が不十分であったことなど、事務事業の見直しが市民本位のサービス提供体制の充実に直結していないことが考えられます。

基本方針の 2 新しい公共空間の形成、における目標値の達成状況は 66.7%でした。市民等との協働による地域経営が 75%の達成状況となっており、市民等との協働によるまちづくりが進んでいることが確認できます。民間活力を生かした施策展開については 68.8%の達成状況となっており、民間でできることは民間で、との基本方針のもと、業務の民間委託化や、平成 18 年度よりはじまった指定管理者制度の導入が進み、一定の成果が見られています。一方、市民や参加者等の満足度、理解度、認知度などの指標が明確ではないため評価が困難であるとの指摘もありました。財政効果と市民満足度とのバランスが求められているものと考えます。

基本方針の 3、健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営、における目標値達成状況は 52.3%でした。財政効果額指標を設定している 13 アクションプログラムのうち、9 プログラムがこの基本方針のもと、取り組みましたが、第 2 次収入確保対策プロジェクトの成果は目標に及ばず、市税徴収率、職員給与見直し、職員数適正化計画の結果も目標を達成することはできませんでした。財政効果額も、下水道使用料の適正化など受益者負担の強化による項目が多くなっています。行政コストの縮小化も

補助金の見直しなど更なる努力が必要です。

効果額の大きい職員数適正化計画、下水道料金の改定などで財政効果額を出していますが、目標値には届いておらず、他方、受益者負担の強化以外に、収入確保に寄与するプロジェクトの開発はまだこれからであり、行政経営戦略プランの取り組みによる効果は限定的であると言えます。

次に、今後の市の取り組みですが、鎌倉行政経営戦略プラン 3 つの基本方針に基づく取り組み実績とその分析・評価、鎌倉行革市民会議委員の評価を踏まえ、市では以下の取り組みを行っていきます。

(1) アクションプログラムの取り組みについては、課ごとの取り組みを基本としてきましたが、この基本は踏まえつつも、重要性、緊急性、財政的効果の高いアクションプログラムについては、必要に応じてプロジェクトを組むなど、強力な進行管理を行って成果をあげるような仕組み、体制づくりを検討します。

(2) 職員に対する評価制度を確立し、昇給、昇格などに連動させることで職員のやる気を引き出すことが重要との指摘がされています。行政組織に適した形で、行政経営戦略プランの達成と人事評価の連携について検討します。

(3) 平成 14 年度から継続的に、行財政改革のためのアクションプランを策定し、取り組んできましたが、行政経営戦略プランのあり方を見直すなど、行財政改革の進め方について再検討を行う必要があるとの指摘もありました。行政経営において優先すべき課題の設定と取り組みにあたり、課題解決にもっとも適した行財政改革推進手法についてもあらためて検討したいと考えます。

次に、今後の課題と新鎌倉行政経営戦略プランにおける取り組みについてご説明いたします。

(1) 鎌倉行政経営戦略プランでは、アクションプログラムが 102 項目あり、内容が細分化されすぎているため総花的なものとなっていました。新鎌倉行政経営戦略プランにおいては、目標を達成することができなかった取り組みの中から、今後も継続して取り組む必要のある項目を重点項目として取り組みの中心に据えて、取り組み項目数は大幅に絞ることで、個別の取り組みに対する進行管理を、所管課と連携しながら従来よりも綿密に行います。

(2) 成果目標の数値化されていないアクションプログラムが約 3 割を占め、また、目標値が設定されていても取り組みに対して適切な目標になっていないなど、結果として、目標値に照らした適正な評価が困難でした。このため、取り組みにおいても目標指向の推進体制や PDCA サイクルの構築が不十分となり、結果を受け止めるだけにとどまるものも見られました。新鎌倉行政経営戦略プランでは、効果額等の金額や計画期間、回数、市民満足度等の指標を用いて、可能な限り数値化した目標値を設定します。

(3) アクションプログラムの実施前後のコストと市民満足度の比較、また掛けたコストに対しての成果・効果の検証が必ずしも十分とは言えませんでした。今後、コストを重視した成果・効果の検証に努めていきます。また、市民納得度のアンケート調査を行うなどにより、プログラム実施前、実施後の市民満足度の変化の把握に努めていきます。

(4) 5 年間の計画期間における社会情勢の変化や個別のアクションプログラムを取り巻く状況の変化に合わせたプログラムの改廃、目標値の見直しなどを柔軟にできず、本市の施策との連携においてダイナミズムに欠ける面があったと考えます。新鎌倉行政経営戦略プランにおいては、新たな取り組み

の追加や、進行状況に合わせた目標の追加、再設定、改善、廃止など、必要に応じて見直しを行うことにより、実態に即した効果的な進行管理を行います。

(5) 個別のアクションプログラムを推進する所管課と、その進行管理を担う行革推進課との連携により目標達成を目指すことが必要となりますが、これまでの進行管理においては、各プログラムの取り組み結果の管理にとどまったと言えます。新鎌倉行政経営戦略プランにおいては、上期末、年度末の2回の実績報告に加えて、担当課による進捗状況の報告を第1四半期と第3四半期にも行うことにより、取り組み状況を綿密に把握し、適正なプランの進行管理に努めることとします。

以上で鎌倉行政経営戦略プラン 5年間の取り組み及び実績についての説明を終わります。

会長：各委員の方々からそれぞれ提出頂いたご意見について説明をお願いします。

A委員：まとめて頂いたものは、各委員のコメントを読んでまとめたという解釈でよろしいでしょうか。また、財政効果額ですが、他が基準年である平成17年を基準にしていたのに対し、90番のみが対前年の数字に対する目標にしていたので、整理するとこのようになるということでしょうか。

事務局：その通りです。

A委員：17ページについて、歳出別歳入別で項目数を述べているので、歳出歳入の効果額金額を表にして入れてはどうでしょうか。

事務局：歳入と歳出という切り口で分けて金額を入れるということですね。了解しました。

会長：それではB委員から説明をお願いします。

B委員：23ページの2番目を参照下さい。まず、財政状況ですが実質収支（黒字額）は、平成18年度の14億円から平成21年度に15億円になったが、22年度は6億円と半分に減ってしまっています。積立金は赤字になったときに切り崩す部分になりますが、これが99億円から63億円に減少しています。特に財政調整基金が42億円から20億円の半分に減っていますが、平成22年度には38億円に増やされています。積立金については、毎年度80億円程度ずつ積み立てられており、健全な財政管理が行われてきていたが、同時に取り崩しも行われており、平成21年度には9億円取り崩しています。借金の残高である地方債残高は、500億円から460億円に少し減少しており、地方税で返却することになりますが、鎌倉市の標準財政規模は380億円あり、借金残高はこの2倍以内に抑えられているので、現時点では問題ないと思います。前回財政課長から説明のあった通り、返却できる範囲内の借金で施設等々を整備して世代間の負担の公平を確保するという観点からは、適正に借金を管理すれば問題ありません。ただ、債務負担行為額が139億円あり、油断はできません。財政硬直化をみる経常収支比率を見ると、88%から92.7%に上昇しており、市の場合ですと80%以内が平均的と考えると、財政硬直化が進んで

いると見えます。中身を見てみますと、人件費は低下しており、公共事業による公債費の上昇、高齢者福祉関係や児童福祉関係の扶助費の上昇が原因になっています。これらの財政収支の指標を見る限り、毎年度少しずつ悪化はしてきていますが、350%以内におさえるべき財政健全化比率の将来負担比率は44.1%、25%以内におさえるべき実質公債費比率が2.7%の低水準にあり、財政健全化団体に転落することはないと考えます。また、このような状況の中でも鎌倉市の歳入額は565億円から593億円に拡大しており、8割は自身の財源で運営しており、地方税は356億円から359億円に増加、国からくる補助金である国庫支出金は36億円から75億円に増加、都道府県支出金は20億円から26億円に増加しています。地方債の借金は35億円から30億円に減らしており、地方税のわずかな増加を背景に国や県の補助金を獲得しつつ、地方債を増加させないなど、必死で財政健全化のやりくりをしている姿が見えます。また使用料については、7億円台で1990年代の3億円に比べて2倍以上になっており、市民の受益者負担が強化されているということになります。歳出面では、541億円から571億円に拡大させています。主な歳出項目である人件費は164億円から2010年度に146億円に大幅に減額しており、一方、障害者福祉や児童福祉関連の扶助費は56億円から67億円に増額していますが、生活保護費は非常に少ないのが鎌倉市の特徴です。また補助費は14億円から53億円に増額されています。一部ばらまきがあったとは思いますが、分権改革により国からの補助金が一般財源化され、自治体が直接市民や団体に出す補助金に変わってきているので、補助費が増えている原因になります。建設事業費は54億円から52億円に減らしており、補助事業は増額させ地方単独事業費は減額させています。公債費は58億円から57億円に減らしており、下水道会計への繰出金は87億円から80億円に減額となっていますが、下水道整備はやればやるほどお金がかかるので減らしている状況だと思います。委託費などが大半を占める物件費は51億円から53億円に増え、商工団体等への貸付金は16億円で推移しています。結論としては、人件費削減で浮かした財源を、扶助費や委託料、貸付金などに充てていると言えます。また、一般職員数については、平成21年度で1308人でありピーク時から412人削減しており、労使の努力は認められると思います。鎌倉市はぎりぎりの財政運営を強いられていますが、今後スポーツ関連については臨時財政対策債の発行も5年間で認められなくなり、子ども手当での改定で平成24年度から地方負担分が増大し、かつ不交付団体であるため、子ども手当での地方負担分に対する地方交付税の補填も無いなど厳しい財政状況に直面せざると得ませんが、財政破綻するということはないと考えられます。

会長：ありがとうございました。

事務局：27ページの鎌倉市の行財政改革に対する意見等についても説明をお願いします。

B委員：行革プラン5年間のまとめで述べたとおり、5年間の決算状況、今後の厳しい財政状況を前提にすると、財政効果額は少額にとどまっているとはいえ行政改革の手を緩めることはできません。また鎌倉市は東日本大震災のような大規模震災を想定した行政システムの構築も緊急の課題となっており、行政改革はさらに総合性・戦略性を高めて実施していく必要があります。次に、アクションプログラムのうち、

今回の評価対象以外の項目も含めて不十分だった取組項目について改めて取り組み強化をお願いしたいと思います。①消費者被害等の相談受付は 1100 件～1200 件程度で推移しており、行政へ期待が大きく、市民活動課の担当者の一層の機動力ある取組強化をお願いしたいと思います。②よくある質問システムの充実については、アクセス件数が膨大でありこれに対する対応の簡潔さだけではなく、理解しやすくリンク先をたらい回しさせないような丁寧さが必要です。③職員の意識改革については、3 件しかない職員提案制度よりも実践的な職員研修体制の強化を検討すべきだと思います。時代の流れに沿って省庁への人員派遣や国際的な職員派遣などを検討した方がいいと思います。条例を作るには国が作った法令をどれだけ幅をもって解釈できるかという職員の資質なので、これをやるためにも省庁等と交流を深め質の高い職員を育成していくということが必要だと思います。④自治基本条例は依然として未成熟ですが、議会筋等が合意できないのであれば、オープンにして市長のリーダーシップで条例提案・成立にこぎ着けてもらいたいと思います。⑤第 2 次収入確保プロジェクトも目標未達であり、かつ使用料引き上げなど受益者負担の強化に偏りすぎています。市税徴収率の強化の困難さはヒアリングから十分分かりましたが、資産等を保有し税を払えるのに払わない者に対する対策の強化は税の公平負担の立場からも必要だと思います。⑥景観ファンドについては、できなかった原因の究明が必要であります。⑦補助金も見直しが必要ですが、障害者等のいわゆる弱者切捨ての見直しになってはいけないと思いますので、それ以外の補助金に対するゼロベースの見直しが必要だと考えます。最後に地方自治体の事務事業のうち 7 割近くは国会で決めた法令に基づきその実施が義務付けられており、これをすべて行政改革の対象にしていくのはおのずと限界があります。また残りの 3 割の地方単独事業についても、半分程度は法令の定めがありますが、その中にあっても行政改革は総合性・戦略性をもってきめ細かに実施していく必要があると考えます。

会長：質問や意見はありますか。

A 委員：提出時の 9 月 9 日時点では、21 年度までの決算と 22 年度の決算見込みで評価しなければいけなかったということで、23 ページの数字は入っていますが、すばらしい内容なだけに 22 年度の決算カードが出ましたので、その内容に修正した方が分かりやすいと思いますが、いかがでしょうか。

会長：原稿執筆時にあるデータで意見するというのは仕方ないことだと思います。

A 委員：22 年度の決算カードの見込みがあったはずなので、それを委員に渡すという配慮があればよかったと思います。22 年度は非常に重要な年度だと思います。

事務局：A 委員のおっしゃるとおり、22 年度の決算ベースで見解を出すというのがあるべき姿だと思いますが、次回から出せる資料についてはなるべく出すように取組む努力をいたします。

A 委員：5 年間のまとめをしている時に、22 年度が単年度赤字ということで重要な年に当たると考えています。

事務局：B 委員からもあったように、トレンドの分析の仕方なので、5 年間の総括という視点もありますし、一方今後、単年度毎にもこのような視点で見ていくという方法もあります。

A 委員：長期で見たとき、大きなトレンドが変わる年というのがあり、まさに 22 年度がその年に当たると思いますので、意見させていただきました。事務局で改めるということ是不可能的なんでしょうか。

会長：数字だけではなく、コメントも変わってしまうので無理です。

B 委員：出された資料で記載するというのが原則ですので、このままにします。

会長：それでは D 委員お願いします。

D 委員：26 ページになります。結果の分析もちろん大切ですが、推進方法や活動の把握の仕方に重点を置いて意見を申してきました。1 番目は、アクションプログラムの設定そのものに問題があります。従来はプログラムの設定を原課に一任する方式ですが、これでは質的にばらつきが生じます。市にとって重要で緊急性があり財政的効果の高い問題を選択と集中の下、行革推進本部会議や行革市民会議で絞り込むべきだったと思います。職員の意識高揚を均一化しようという意図からだと思いますが、その意図ならば、むしろ日常業務の中でアクションプログラム以外の案件を部長、次長の管理下で統括すべきだと思います。行革推進本部会議・行革市民会議がアクションプログラムの項目を絞り込み、行政改革の効果の大きい案件を進めるべく指示し、市で統一したツールを制定して案件処理の進行状況を市役所全体が同じ方法で取組むことにより、大きな成果を生み出すのではないかと考えます。市に影響を与えるプログラムをやるということを考えた方がよかったと思います。2 番目に、現行のアクションプログラムについては 1 年経過してから、思い出して記録しているのではないかと疑ってしまうものもありましたので、プログラム提示後は活動の全容が分かるように展開表に記入・整備すべきだと思います。そのためにも、ぜひ必要なツールを作成していただきたいと思います。問題の発見には種々の手法があり、選び出した問題にどの順序で、誰が、何時までに、どのように改善・実行するのか、その結果はどうか、それで十分なのかを時系列的に記入できるようなものでなくてはなりません。そして、3 ヶ月に 1 度、行革推進委員会がヒアリングをしながらチェックし指示を与えることで、全庁一体化してプログラムを推進するという意識が生じ、こうすることで、将来同様な問題を取り上げ解決しようとする場合に、参考にしやすいということもあります。前年の活動内容をコピーしたり、結果の記入を最終時に思い出しながら記入するようなケースが散見されましたが、そのようなシステムは止め、時間の無駄を回避すべきと考えます。3 番目に、本行革市民会議の存在意義を重視すべきであります。市民公募委員を委嘱しておきながら、実行結果を評価させるだけで、その後どう生かされているのか不明であります。選挙で選出されたわけではありませんし、専門的な意見を述べていないかもしれませんが、これこそが正に市民の声、感じ方ではないでしょうか。せめてこの会議に傍聴者が

集まるようにPRをしていただきたいと思います。場合によっては傍聴者に発言を求め、激しい発言の場になってもいいと思いますし、追加して原課とのヒアリングを可能な限り行うことも必要だと思います。従来の上では一応市民の声は聞いているという市のアリバイ作りと思いたくなってしまう。続いて29ページに移ります。市の財政がすぐに夕張市になるというわけではありませんが、正常な間に行財政改革に注力しなければならないと思います。また、行財政改革は、次の4者のバランスのある協力の下でなされなければなりません。①市長②市議会議員③職員④市民です。そこで改革の風を起こし成功へ導く主体は市長であります。1つ言えることは、選挙における支持者だけの市長や議員ではなく、鎌倉市のために働くということを感じていただきたいと思います。職員の方については、最前線で地に足をつけた改革の働きをやってほしいですが、幹部については成果を正しく判断し正確に報いてほしいと思います。そのためには、やってもやらなくても成果の如何にかかわらず、同年齢では給与が同一になる現行の給与体系は不公平で、評価表に記入済みの能力給を早急に取り入れることを勧めます。また市民については、広報活動の強化で関心を向けるしかありません。その中で、支所での働きも非常に大きなものだと思います。ドラッガーがどのようなやり方でも5年に一度はその適否を検討しなければならないと言っていますが、5年と言わず、常に周囲に目を光らせて現実の動きに対応していただきたいと思います。先般、日本政府は鎌倉を2013年指定の世界遺産登録候補として推薦してくれました。登録されたら市勢拡大の絶好の追い風になり盛り上がりますので、是非実現を祈ります。

会長：ありがとうございました。C委員をお願いします。

C委員：まず、目標を途中で変更できなくて、追加項目に追加するというのが大変不思議に思いました。次に、中期実施計画や予算を見ていると、何かを集計したもののように見え、実現可能な計画なのか疑問に感じます。25ページのコメントの真ん中辺りに記載していますが、中期実施計画の22年度の数字と22年度の実績を比較しています。充当可能自由財源は16.2億円に対して実績で約12億円ダウンしています。予算も同じです。それ以外の地方債残高はほぼイコール、土地開発公社残高もほぼイコールです。基準に対して変化した部分をどうやって補っていくのか、また、鎌倉市として何を指標にして実現しようとしているのかが重要です。私はプライマリーバランスの額と率がありますが、率についてはそのようなものが存在するのかが未だ疑問です。行革の財政効果額の説明がありましたが、足せばできるが合計の効果額を設定していないという現状です。一つずつ13項目ありますが、それ以外に財政効果額を目標とすればできるものがあります。それ全体を22年度で実現するという目標にして、予算との関係で、年間15億の実質収支を確保したい中で、市税が変化する一方でどこを調整していくのか、そのようにつながっているのかが疑問で残ります。この部分については、大きなテーマだと考えています。まず定量的数値の話をしてしまいましたが、続いて、定性的な項目について説明します。大体5年間でできていないものが多かったですが、多くの場合は第一ステップでどのような工程でやっていくかを策定し議会で議決を仰いだ後、第二ステップで実行するという流れにあると思いますが、第一ステップについては、少し時間がかかりすぎていると思います。この部分については

構想力や企画力が 1 つのテーマになっているのではないかと感じております。例えば、外郭団体の見直しや補助金の見直しなども、より、基本的な部分を考えるステップが必要であると思います。続いて、29 ページに移ります。まず、行革を進めていくにあたり、きちんと定義を設定するべきで、市民サービス・財政的効果・行革への取組について、具体的な取組項目の目標設定にあたり、どのような目標値にしたらいいのかということが重要だと思います。続いて、目標の体系をはっきりさせることが重要で、大目標、中目標、小目標、細目標とあり、具体的には、財政効果額の合計の目標が大目標になり、中目標に人件費の削減、更に小目標に人員や給与、そして細目標に人員の種別等や給与の中の手当等が含まれてきます。そのような階層を持つておくと、市民委員も、どこをどのように評価すればいいのかが明確になってきます。逆に言いますと、鎌倉市として市長も行革に対する期待をどこに持っているのかが不明です。最後に、事務事業つまり日常的定型的業務は積極的かつ熱心にやられていると思いますが、定性的な目標であるアクションプランなどの創造的なものが進んでいない傾向が見られると思います。原因は議会、行革推進本部という流れの中で PDCA サイクルを回しているかどうかにあると思います。日常的定型業務から創造業務にシフトするというテーマの中では、議会は筋道だった論理的な質問力を高め、行革推進課は交渉力とリーダーシップを高め、中期実施計画や予算については経営企画と総務課と財政課で連携を図り業務を進めていただきたいと思います。また、このアクションプログラムの評価について、経営企画課の事務事業評価と同じような事務のような感じがしますので、統一できるのではないかとということも考えております。これらは、鎌倉市としてのガバナンスの問題でもあると思います。

会長：それでは A 委員をお願いします。

A 委員：資料は、24 ページと 28 ページになりますが、前回の添付資料の 2、3、本日配布された資料 2「行革市民会議のあり方」を使って説明をします。本日配布した資料は、皆様の評価資料を読み、前回の財政課長からの現状財政環境を説明いただいた中で、新しい意見書を出しております。

会長：今後の行革市民会議のあり方というのは何ですか。まず、正式に出された資料から説明していただき、後から追加資料については補足説明していただけますか。

A 委員：全て内容が絡んできますので、かいつまんで説明させていただきます。

まず、24 ページですが、結論から述べますが、平成 22 年度は鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の最終年であり、市民委員は 2 回目の評価になります。総括するならば、いくつかの個別の成果はあったとしても、全体として成果は不十分、仕組みは未成熟といわざるを得ません。以下、細かい部分については事務局の鷲尾職員から説明のあった通りです。一部、財政効果金額を 50 億円と記載していますが、これは単純効果金額になっていますので、後で説明のあった累計の 73 億 8 千万円に修正したほうがいいと考えております。あとは下段に未成熟な理由を記載しています。

つづいて 28 ページになります。別途配布されている資料 2、3 を合わせてご確認ください。この会議以

外に、質問の場を作って頂き 2 回ヒアリングをしております。まず、鎌倉財政の一番の問題は人件費が高い事であります。同規模の近隣の都市と、決算額に対する人件費率を調べますと、鎌倉市は 26.7%、藤沢市 20.5%、茅ヶ崎市 21.7%、平塚 20.2%、小田原 19.3%となっており、抜きん出ています。また、人口 1000 人当たりの職員数も、鎌倉市は 7.38 人と他市が前述の順に、5.97 人、5.64 人、6.36 人、6.23 人とダントツに高くなっています。これは鎌倉市が谷戸等により地形が悪く支所や消防署支部が多いからだという説明がありましたが、他市も市民病院を持っていたり、小田原市は面積が 3 倍近くあることを考えると、鎌倉市の職員数が多い正当な理由になるのか疑わしい部分があります。また、職員平均給与についても、鎌倉市が 518 千円に対し、他市は 469 千円、461 千円、459 千円、459 千円であり、これもダントツです。平成 21 年 4 月の総務省調べ全国市町村職員給与で 1 位、22 年度では 3 位ということで、人口当たり職員数が多く、一人当たり職員給与が高くなれば、財政全体の中での人件費の割合も多くなります。この 5 年間の経営戦略プランの中で人件費削減努力も図られ、財政効果額は平成 17 年度を基準に 16 億円になっています。この 16 億円については、累計に変えると 41 億 3 千万円になります。実際の総人件費については、資料の 3 を見て頂きたいのですが、職員給、再任用職員給、非常勤職員報酬、アルバイト賃金と委託料の合計の推移を見ますと、この 5 年間で 225 億、231 億、226 億、227 億、231 億円と増加の傾向にあります。これでは新の人件費削減につながっていないということを強く指摘したいと思います。鎌倉市職員の給与が高い理由として、もちろん基本給与が初任給から高いこともあります。国家公務員に準じた地方手当支給率が 15%と高いことがあり、諸々の手当が押しなべて高いことがあげられます。地域手当というのは、国の構造改革の一環として定められたもので勤務地ごとの生計費を調整するものとして主として賃金の高い地域ほど高く設定されていますが、現状神奈川では、鎌倉市と厚木市が該当市となっています。一方、鎌倉職員と鎌倉在住の給与所得者の給与を調べたところ、平成 21 年度で、鎌倉職員平均年収 801 万円に対して、鎌倉市民税課税平均給与収入は 567 万円と、職員は市民の 40%以上も余計に貰っているということになります。また、技能労務職に絞れば、年収ベースで民間の 1.57 倍から 2.57 倍程度の給与になるとの結果が出ました。平均年収を語る時には、年齢の違いの問題もあり、公務員の給与が高いのも鎌倉市だけでなく、国家公務員や地方公務員もそうですが、それでも鎌倉市はずば抜けて高いといえます。今の日本経済の状況の中、また、今後の鎌倉市の財政を見据えた時に、この部分については職員も交えゆっくり検討しなければならず、職員にもその認識があるようでした。ちなみに松尾市長のマニフェストでは、平成 20 年を基準に、4 年の任期の中で、総人件費 158 億円を 142 億円、職員数を 1413 人から 1130 人、残業手当を 7 億 8 千万円から 5 億 5 千万円と削減目標をかざしています。鎌倉市は市民税額が多く、日本の中でもトップクラスの裕福な都市であり、財政も今はそれなりに健全性が保たれておりますが、高齢化がより進んでいること等を考えると、今から将来を見据えた財政改革は必至であると思います。また、文化都市鎌倉は財政運営においても他市の模範都市となる事を目指してほしいと思います。

最後に、前回の会議の内容を受けまして、今後の市民会議のあり方について意見させていただきます。鎌倉市の平成 23 年度決算が発表されました。これを見ると鎌倉市の財政は大きな曲がり角にきたように感じられます。市税(個人)が大きく落ち込むなどして、単年度収支は 9 億円以上の赤字となり、財

政力指数は 1.074 まで低下、経常収支比率は 94.2 まで上昇しました。公会計に強くない私には、裕福な財政都市鎌倉も並みの財政状況になってきたように思えます。県下でも有数の高齢化都市鎌倉を考えると、近いうちに不交付団体にならないとも限らないとさえ心配してしまいます。具体的に強く問題視されなければならない事は、鎌倉の中期実施計画の収支見通しから大きく乖離してきた事であり、結果、実施計画充当自由財源が、平成 21 年度 42.8 億円が 22.4 億円に、22 年度は 16.2 億円がわずか 4.4 億円になってしまいました。この大きな要因は市税のうちの個人市民税だけが前年を 7.5% も下回った事ではありますが、歳出の部分でも人件費を含め見通しを超える実績となった事も影響しています。一方この 5 年間、行財政改革を主目的とした「鎌倉行政経営戦略プラン」の展開がなされ、私もこの 2 年間このプランの取組状況を評価する行革市民会議委員をさせていただきました。今の財政状況を踏まえながら、経営戦略プランの取組成果を考えてみるといくつかの疑問が残ります。①この 5 年間の経営戦略プランの財政効果額は、計画前の平成 17 年度に対し 73.8 億円弱となったが、これは鎌倉市全体の財政規模の 3% にも満たない成果に過ぎない。②財政効果額のうち大きく貢献しているのは、前から日本一給与と問題視されていた「職員数適正化+職員給与見直しによる人件費削減」で 41.3 億円 (56%)、「下水道使用料の適正化 (資本費も下水道使用料で賄う)」で 15.8 億円 (21%)、「市税徴収率の向上」で 8.5 億円 (12%)、「指定管理者制度・PPP の導入拡大」で 6.6 億円 (9%) です。この 4 つで実に 98% を占めています。住民への負担増となる実質値上げ効果も 21% 含まれている事も意識すべきです。③この財政効果額算出方法は難しいテーマもありますが、あくまで管理上の推測削減効果であり、実際に鎌倉市の財政効果として直結しているか疑わしさも残ります。例えば、職員人件費削減効果を例にとれば、確かに正規職員の人件費は減っていますが、職員減に伴って行われている非常勤職員報酬、アルバイト賃金、外部委託料などを加味すると、広義の職員人件費は横ばいであるとのデータもあります。したがってこの財政効果額算出方法についても慎重に見る必要があります。④もともと経営戦略プランは各原局からの積み上げプランであり、鎌倉市 5 年間の財政計画とはリンクしていません。したがって経営戦略プラン全体の財政効果額も計画されていないですし、意識もされていません。いわば原局に課された努力目標的な性格のものに過ぎません。これでは財政課題克服の行政改革的色彩は極めて薄いと言わざるを得ません。したがって、行政幹部、議会の中でも、この経営戦略プランの重要性を語られる事はなく行革市民会議も「市民参加の委員会の単なる一つ」となっていないのでしょうか。⑤「行革市民会議」と同じような市民参画会議に「鎌倉評価委員会」という活動体があります。こちらは鎌倉の長期計画 (第 2 期基本計画) の施策進行を評価するものであり、主幹は共に経営企画部にあります。確かに切り口は違いますが、両方とも鎌倉行財政の中期計画がいかに計画通り推進されているか、市民や外部専門委員の目から評価するものであり、お互いの活動内容を知り、時々情報交換しながら進めていけばより深まった評価ができると思うのですが、一向にその動きがない事は残念です。こういう認識に立ち、今後の新鎌倉経営戦略プラン並びに行革市民会議の在り方について次のように進言したいと思います。①新鎌倉経営戦略プラン全体を大きく見直し、テーマは中期財政計画実現のために必要なアクションプログラムに絞ります。「歳入確保のために必要なプログラム」、「歳出削減のためのプログラム」、「その他財政に大きく影響の有りそうなプログラム」の 3 つの観点から選び、換言すれば財政効果額が大きく見込まれるテーマだけに絞るという事で

あります。(アクションプログラムの評価指標・目標は財政効果額だけとする) ②その際、従来の市民サービス拡大等のテーマは「鎌倉評価委員会」の評価に委ね、「行革市民会議」は新鎌倉経営戦略プランに準じ、財政効果額を重点に、財政状況を厳しく観察しながら、プログラムの取組状況进行评估します。③財政効果額は財政計画達成を念頭に、まず歳入・歳出別に体系的にその目標総額を決め、それを達成するための具体的プログラム別にブレイクダウンする手順で決定します。(積み上げ方式でなく必要額からのブレイクダウン方式で決定し、達成が至上命題となる) ④財政効果額算出方法は、極力財務に直結した形で成果が見えるものが望ましいが難しいものについては、算出された数値が財務上の数値とどうリンクしているのか検証しながら評価する。⑤行革市民会議委員には行革を志す職員からも選出し、従来の個人意見中心の評価スタイルではなく、会議でのディスカッションを通じて深められた最終評価を提言する形としたいと思います。専門委員(行政プロとしての評価)と市民委員(行政ユーザーとしての評価)と職員委員(行政当事者としての評価)の3者の評価により、従来以上に質の高い評価レポートになると信じます。また、結果として鎌倉中期財政計画達成に大きく寄与するものにしたいと強く願います。⑤につきましては、追加して、行革推進課や経営企画課という課の仕事ではなく、経営企画部のミッションとしてやっていただきたいと思います。

会長：総論としてまとめた部分について説明させていただきます。23 ページですが、5 年間見てきまして、年々成果は見劣りしてきているように感じます。行革が始まって 10 年程度経ちますが、行革疲れ、マンネリ化が出てきているのが現状だと思います。他市を見ても、当初は 1 事業につき A3 で 3 ページや 4 ページの膨大な資料を作っていましたが、それに相当な時間がかかり、費用対効果を考え、資料自体も簡素化してきています。そろそろ行革の進め方の見直しが必要な時期に来ていると言えます。取組の内容につきましては、各委員のコメントに詳細に書かれていますので割愛させていただきます。続いて 27 ページですが、鎌倉市も行革に外部の委員を設置して取組んでいます。事業仕分けもやっていますが、そもそもこういった行革で、他委員からも意見がありましたが、PDCA サイクルを働かせるということの中で、チェックした所でどれだけ評価が効果を出すかというのは難しい部分になります。制度的に保障されていない部分で市がアクションするのは難しく、行革というのは C のチェックにポイントを置くのではなく、P のプランの部分に重きを置いて今後進めるべきではないかと思います。評価というのは大変難しく、今回も色々な意見がありました。例えば、今回の件とは関係しませんが、仕分けについても、本来ならば予算の段階で仕分けもするべきだと思います。これは、行革の取組を止めると提言しているのではなく、もう少し今のやり方を考えていく必要があると思います。官民協働ガバナンスということであれば、民がもっと積極的にガバナンスに入っていく、取組としてはプランの所に入ってきて仕分けをしていき予算の仕分けをするというようなイメージになります。結果を仕分けるのは遅いと考えます。あとは、外部の会計士等に任せてチェックをしていくというようなことをすべきだと思います。最後に、官民協働ガバナンスを築くなかで、市民本位の最適のサービスを提供することが行革のターゲットであることに留意して取組むべきであると考えます。

会長：それぞれご意見をいただきました。鎌倉行政経営戦略プラン(案)として事務局から出されましたが、本日

意見をいただき、どのように完成版としてまとめるか、ご意見をいただきたいと思います。

A 委員：会長から意見があった通り、プランに重きを置きたいと考えていますが、現状は、結果管理になっていて、目標や計画があってそれにチャレンジするという姿勢が無いと思います。その内容がこのまとめの中には入っていないと思いますので、入れて強く打ち出した方がいいと思います。

会長：まとめの中に入れるということでしょうか。

A 委員：まとめの文章の中です。結果管理ではなく目標管理が必要であるというトーンが少し弱いと思います。

事務局：ご指摘いただいた部分ですが、現在の 32 ページのイの後半の部分に内容を記載させていただいています。

A 委員：イの部分で大きな所からブレイクダウンした計画というような内容が必要だと思います。原課からの積み上げでやっている所が多いような感じがしています。

B 委員：自治体の中期財政計画というのは、来年の財政が分からないというのが現状です。税と社会福祉の改革や、介護や年金の改革の行き先が不透明な中で、5 年先にどうなるかは全く分かりません。よって、ある程度、歳出は現状を前提にどう削減するかを考え、歳入についても増税や減税があったりするので、これを確固として見通すのは大変難しいと思います。それを前提にして、中期財政計画を作り毎年度実態に合わせて見直していくということが重要だと思います。

A 委員：先の見通しが難しいのは民間も同じです。計画というのは見通しに意思を加えて示すものです。鎌倉市の中期実施計画（資料）には数字の部分に見通しと書いてありますが、それではまさに意思が入っていません。計画というのは、数字に自分の意思を入れるものであって、環境が変化して結果が伴わなかったとしても、その変化の理由がわかっておれば、結果が変わった理由を説明できるものです。

B 委員：民間と違うのは、自治体の 7 割の仕事は法律で決められていますので、国の制度が変われば圧倒的に影響を受けてきますので、ローリングをしていくということが必要になります。5 年間変わらない計画というのは有り得ません。

事務局：5 年間の評価を振り返る部分と、次の新プランをどうするのかという部分がありますが、今回の課題を踏まえた上で見直していくことになります。先ほど渡辺委員からお話があった通り、今回新プランに載ったら必ず実施するのが大前提という意味の元に 34 のプログラムを組んでいますし、A 委員と C 委員からお話のあった評価の統一化についてはプランとは違う次元で、将来あるべき姿として、事務事業評価とアクションプログラムの評価と市民事業評価の一元化というものも考えていきたいと思っています。そして、C 委員から意見のありました、財政計画と実施計画とアクションプログラムの連携を意識

した調整もしていきたいと思っています。また、一番大きな部分としては、今回新しいプランは時代に応じて柔軟的に見直しをしていくというスタンスで臨んでいますので、この場に限らず、意見は取り入れ、改められる部分については改めていきたいと考えております。5年間のプランの総括とは別に、各委員から意見のあった部分については、新たなプランの中で実行していきたいと考えております。

C 委員：32 ページのアの部分ですが、102 項目の内容が総花的と記載がありますが、そうではなく、体系的になっていないということだと思います。自身でも、102 項目を並列で見るのではなく、見たのは3つだけです。市税徴収率と、給与の見直しと、人員人件費の部分です。他は瞬時に評価していますが、典型的なものとして、下水道料金の値上げや指定管理者制度が挙げられます。これらは、やっていることは色々あるのですが、毎年度同じことをやっているという解釈をしています。極端な話をしますと、18 年度に審議会などで下水道料金の値上げが決まり、19 年の4月議会で採決されれば、以降は値上げした請求書を送ればいいだけになります。それを例えば下水処理で言うと、0 当たりのコストを幾ら下げるといふ目標にしていると違ってきます。

A 委員：例えばその下水処理の例ですと、市議会で承認されないといけないわけですね。その際に、値上げする一方で、コストはこのような下げるようにという指示はないのでしょうか。

事務局：個別の内容によって異なりますが、審議する過程の中の意見でいただくことはあります。

A 委員：計画をしてこういう結果になりました、というだけの経緯の分からないシートは今後改めていただきたいと思います。

C 委員：担当課はそれでいいと思いますが、経営企画や財政課が予算を作る際、何かを原課に求めていかなければならないと思います。またこの5年間、計画はよかったのですが、どちらかという、行革と言いながら減量経営になってしまっていたと思います。もともと3つの基本方針というのがあり、様々な事を成し遂げようとしていたのに、多くが途中で終わってしまっています。ガバナンスの骨格である基本条例の制定までいっていないものが多く、それらをやりあげることこそが行財政改革であると思います。23 年度も含めて、このまま進めてしまうと、コストカットだけの減量経営になってしまうという懸念があると感じています。

A 委員：鎌倉市として歳入を増やすような手立てとして、どのようなものがあるのかを真剣に考えていく必要があると思います。

C 委員：減量経営だけでなく、鎌倉市としての基盤を考えていく必要があると思います。あと、議案項目についてですが、行革のこの委員会で全てを取り上げる必要はなく、いくつか選択して行うべきだと思います。

会長：22 年度までの報告書ですが、これについて意見はありますか。

A 委員：それぞれのまとめが、ア～・イ～というように文章になっていますが、それぞれ一言でどういうことを言っているのかを太字で入れていただけませんか。

事務局：タイトルを付けるということでしょうか。

A 委員：その通りです。

事務局：検討してみます。

会長：その部分を事務局にて反映していただきたいと思います。

A 委員：30 ページ以降のまとめについては、先ほどまで出ていた意見をもとに修正されるのでしょうか。

事務局：どこまで加味できるか分かりませんが、一度修正してメールで確認させていただきます。また、頂いた意見につきましては、今後のプランの中で随時活かしていきたいと思います。

会長：30 ページから 32 ページについては、事務局にて修正していただき、メールで確認いただき、それに対する意見については事務局の方でまとめていただくということによろしいでしょうか。

A 委員：他の委員から夕張などといった他の市の例を出されていますが、このような財政破綻しそうな他市と比較する（低いレベルを見る）という姿勢はどうかと思います。もう少し行財政改革の進んだ他市や指標を目標とした高い意識で意見をしていく必要があると思います。

会長：ただ、大阪の泉佐野市などは、公共事業のやりすぎ等で、不交付団体だったのが財政健全化団体に転落したという例もあり、油断はできないと思います。

A 委員：最終的にこの冊子については、どこにどのように公開されるのでしょうか。

事務局：修正してまとめた後、行革推進本部会議で審議することになります。

A 委員：それは傍聴できるのでしょうか。

事務局：傍聴については、現時点ではここで判断できません。本部会議で承認されれば、報告書として 12 月議会の総務常任委員会で報告することになります。

A 委員：報告は次長でしょうか。会議に参加されていない部長の報告だと困ります。

会長：時間もありませんので、何か事務局からありますでしょうか。

事務局：今回は鎌倉行政経営戦略プランの 5 年間のまとめが議題でしたが、今年度から計画期間が始まっておりま
す、新鎌倉行政経営戦略プラン上期の取組について、現在各部に照会中です。今月中には取りまとめ、
その内容について報告しご討議いただくため次回の市民会議を 11 月上旬に開催したいと思います。こ
の上期の取組についての中間報告ということで、行革推進本部会議や 12 月議会でも報告になりますの
で、そのための会議と考えております。11 月 8 日の午前中を候補としたいと思いますがいかがでしょ
うか。

A 委員：前年は（前回も）原局から出てきたものの報告で終わってしまいましたが、今年は新しい行政経営戦略プラ
ンの最初の年になりますので、その評価をこのメンバーで行いたいと思います。プランの実施取り組
み状況を評価する場と、それをもう一度討議する場を設け、この行革市民会議としての評価書を提出
したいと思います。

事務局：会議の回数は別として、原局から出てきたものに対して、この委員会としてどう評価するのかということ
ですよね。上期について、市民会議として評価を出すということについては挑戦したいと思います。

会長：事務的には大丈夫でしょうか。事務局にて内容も含めて調整していただきたいと思います。

事務局：了解しました。内容も含めて調整させてください。次回は、11 月 8 日の 10 時～12 時で予定します。

（以上）