

平成 23 年度 第 4 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時 平成 23 年 11 月 8 日（火） 午前 10 時 00 分～12 時 00 分
会 場 鎌倉市役所本庁舎全員協議会室
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 大谷副市長、廣瀬総務部長、瀧澤経営企画部長、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、塚本行革推進課職員

議 事

- 1 「新鎌倉行政経営戦略プラン」平成 23 年度上期の取組状況報告

資 料

- 1 新鎌倉行政経営戦略プラン 平成 23 年度上期取組状況一覧表
- 2 アクションプログラム管理台帳

開会

事務局：みなさん、おはようございます。本日はお忙しい中お集りいただきありがとうございます。さて、鎌倉行革市民会議は平成 14 年度からはじまり、2 年の任期で委嘱してまいりました。現在の皆さんは第 5 期ということになるかと思えます。平成 22 年度 7 月に委嘱を行い、任期は本年 12 月 28 日までということで、事務局としましては、現在の委員の皆さまによる行革市民会議は本日の会議をもって終了予定と考えております。つきましては、会議に先立ちまして、委員の皆さまに、10 月 1 日に副市長に就任いただき、行革を所管いたします、大谷副市長より委員の皆さまに一言ご挨拶申し上げます。

大谷副市長：おはようございます。副市長の大谷です。

本日は、お忙しい中、お集りいただきましてありがとうございます。

さて、皆さまご承知のとおり、鎌倉行革市民会議は、社会経済の変化に対する行政活動の適切な対応を図るうえで、市民本位の視点により、行政運営の効率・効果に関する意見及び評価を求めることの重要性に鑑み設置されたもので

ございます。平成 22 年 7 月 16 日付にて委嘱を行いました、現在の、行革市民会議委員の皆さんには、平成 22 年度中に 6 回、今年度は本日の会議を含め 4 回、計 10 回の会議にて討議を重ねていただいております。

この間は、平成 23 年度から 27 年度を計画期間とする「新 鎌倉行政経営戦略プラン」の策定を行うとともに、「鎌倉行政経営戦略プラン」の計画期間の終了に伴う 5 年間の総括という、本市の行財政改革にとっても節目の時期でございました。このような時期に委員をお引き受けいただいた皆さんには、時には厳しくも、真摯かつ貴重なご意見をいただきました。心よりお礼申し上げる次第です。

今日の社会・経済状況の中にございまして、私ども行政を取り巻く環境は依然として厳しく、一方で、高まる行政ニーズに対応していくためにも、引き続き行財政改革を進め、持続可能な市政運営に努めなくてはなりません。皆さんにも策定に携わっていただきました「新 鎌倉行政経営戦略プラン」のアクションプログラムにもあるとおり、持続可能な財政基盤の確立、地域主権の推進、市民本位のサービス提供などの課題に引き続き取り組んでまいります。

事務局からは、本日の会議が、現委員の皆さまによる最後の会議になる予定、と伺っております。あらためて、皆さんの市政に寄せる深い情熱に敬意を表しますとともに、これまでの活動に御礼申しあげまして、簡単ではございますが、私のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございます。

事務局：ありがとうございます。誠に恐縮ですが、大谷副市長は公務日程のため、ここで退席させていただきます。それでは早速会議に移りたいと思います。会長よろしくお願いいたします。

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 4 回鎌倉行革市民会議を開催します。議題に入る前に事務局から何かありますか。

事務局：本日は委員 5 名全員が出席されていますので、会議は成立していることをご報告いたします。

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、

「新鎌倉行政経営戦略プラン」平成 23 年度上期取組報告についてです。

では、「新鎌倉行政経営戦略プラン」平成23年度上期取組状況報告について事務局より説明をお願いします。

事務局：資料の確認をお願いいたします。

資料1は、「新鎌倉行政経営戦略プラン平成23年度上期取組状況一覧表」です。資料2が、個別のアクションプログラムの管理台帳となっています。資料1の一覧表は、この個別の管理台帳の内容を転記し、一覧表の形にまとめたものとなっています。それでは、資料に沿ってご説明いたします。

それでは、鎌倉行政経営戦略プランの平成23年度上期の取組状況についてご報告します。今回の報告内容は、アクションプログラムについて、本年度4月から9月までの上期取組状況について、各担当課に照会し、まとめたものです。

資料1の「新鎌倉行政経営戦略プラン平成23年度上期取組状況一覧表」をご覧ください。一覧表の見方ですが、左はじより、新行革プランの3つの基本方針、その下にある視点、取組項目と続き、その下に個別の取組項目があります。この個別の取組項目がアクションプログラムで、全部で34ありますが、No.18のネーミングライツについては5つの具体的な取組みを予定していることから、項目としては38項目となります。個別の取組項目に付されている番号がそのままアクションプログラム番号となっています。その横に所管課を記載しています。

次の欄が目標となっています。上段に目標となる数値等を記入し、その下に説明を記入しています。そのとなりが目標財政効果額の欄です。目標財政効果額を立てることができるプログラムについては記入し、その説明を下段に記載しています。そのとなりが、計画期間における年度毎の目標と実績の一覧です。上段を目標、下段を実績として、目標値及び目標財政効果額のそれぞれについて比較検証できるような構成としています。そのとなりの備考欄については、補足説明を記載する欄としています。次が目標値の達成状況欄です。目標値の達成状況について事務局で○×を記入することになります。すでに23年度の計画目標を達成している場合には○を、達成できないことがすでに明らかであるものには×を付していますが、現段階では上期までの取組状況であることからほとんどのプログラムではまだ記入しておりません。下期の取組が終了し、23年度としての実績を報告する際にはこの欄はすべて

記入されていることとなります。

次が進捗状況の欄です。担当課が取組状況を自己評価した上で記載しています。評価はA：予定どおり進んでいる・概ね予定どおり進んでいる、B：取組みが進んでいない、遅れている、の2つとしています。

以上が一覧表の説明となります。

続いて一覧表の左から3つ目の列、取組項目ごとを取組状況について説明いたします。No.1「職員数適正化の推進」については、第3次職員数適正化計画策定を進めており、12月定例会での了承を得て公表の予定です。現在、平成27年4月1日の職員数を、現在より103人削減するとしています。適正化にあたっては、業務の外部委託化などの手法も用いることとなりますが、そのメニューとしてはNo.4の「ごみ収集の委託化」、No.5「学校給食調理業務の民間委託」に加え、No.6「新たな業務委託の拡大」で検討しているメニューを含めて計画しています。このため、目標値、目標財政効果額は、No.1の「職員数適正化計画の推進」と重複している状態で、今回はお示ししています。

今後、職員数適正化計画の進行管理を行うにあたり、適正化計画のメニューをアクションプログラムとして管理するのか、あるいは統合して職員数適正化計画として一括して進行管理を行うのか、どちらが効果的かを検討していきます。委員の皆さまにもご意見をいただければと思います。

財政効果額については、現時点で仮算定している削減人数103人に900万円の参考基準値を乗じ、そこから削減経費として事務補助嘱託員に係る人件費を除いた額を効果額とし、削減効果は毎年累積することから計画期間中に約19億9千5百万円の累積効果額を見込みました。今後、委託費等の削減計画に対する経費を算出し、財政効果額についてもより正確な数字を報告したいと思います。No.2「職員給与の見直し」については、平成22年度の超過勤務手当支給額をベースとした削減額を目標額としています。昨年度までの旧行革プランとは異なり、実際の削減額を目標としています。基準額に対する毎年度の削減効果額の期間合計は3億2千9百万円を見込んでいます。

No.3「選挙事務に係る人件費の削減」は、今年度は予定されている選挙がすべて終了しているため、実績値が出ております。派遣労働者の活用に伴い職員数を減員するなど効果額がでていますが、当初見込んでいた金額は下回り、目標値は未達成となっています。

次に民間委託等の推進です。No.4「ごみ収集の委託化」については、減員が見込みより増加したことから今年度の目標を上回っています。ただし、この減員による財政効果額は職員数適正化計画で計上することとします。

No.5「学校給食調理業務の民間委託」については、平成22年度中の取組により、平成23年度4月から新たな民間委託を開始しています。効果額は287万9千円としていますが、この金額も職員数適正化計画で計上することとします。

No.6「新たな業務委託の拡大」については、職員数適正化計画で現在検討している様々な削減メニューのうち、業務委託による削減目標として60人を計上しています。No.7「公立保育園の民営化」については、現在、平成24年度の民営化に向けた作業が進んでいます。本年度は引継業務の委託経費が発生していますが、民営化以降は削減効果額を見込んでいます。

次に補助金の見直しについてです。No.8「全庁的な補助金の見直し」については、見直しガイドラインを策定し、平成24年度予算要求作業において、補助金の見直し作業に取り組んでいます。これらの取組を通じて、補助金額を当初歳出予算の1.5%以内かつ歳出決算の1.4%以内とする目標を検討しています。No.9からNo.11については、現時点では予定したスケジュールに沿って見直し作業を行っています。シルバー人材センター運営補助金の見直しについても見直し作業を進めているものの、目標数値、金額についてはなお検討中です。次に事業の見直しについてです。No.13「土地開発公社の経営健全化」については、現在の健全化計画に基づき買取りを進めていきます。

No.14「小学校警備業務委託見直し」については、当初予定していた自治会等からの協力が得られず実施可能性を検証する作業を行っています。

No.15「職員提案制度」については、現在、庁内プロジェクトにより見直し作業を進めており、この制度が事務事業の改善等に結びつくような制度設計を検討しています。No.16「湘南東部消防広域化を目途とする消防指令業務の広域化」については、広域化の相手の一つである茅ヶ崎市が指令業務の広域化から外れる方向性を打ち出したことから実施しないこととなりました。ただし、広域化全般としては引き続き検討は行われるため、今後、アクションプログラムとしてどのような取組みを行うか、再構築を行うこととなります。

No.17「広域連携による障害者福祉事業の整備と支援」については、県及び2市1町との協議を続けています。本市単独で行うよりも財政的にも効果的な取

組みとなっています。

次に収入確保の取組についてです。No.18ではネーミングライツによる収入確保として5つの施設をあげています。ネーミングライツの実施については、市として統一的な運用の目安が必要となることから行革推進課にてガイドラインの策定を予定していましたが、策定が遅れており、現在ようやく案がまとまり近日中に策定となります。これを受けて、担当課が具体的な作業を進めることとなります。No.19「広告収入」については実施済みで50万円の収入を見込んでいます。No.20「未利用地の売却」についても、旧中央公民館分館跡地の売却が進み、年内の売買契約に向けて協議が進んでいます。No.21「市税徴収率の向上」については、財産調査の拡充等が進んでいます。

次に受益者負担の見直しについてです。No.22「下水道使用料の見直し」についてはスケジュールに沿って進んでいます。No.23「子どもの家の利用料見直し」については、利用者である保護者側と一緒に子どもの家の運営指針を策定するなかで、利用料の見直しを進めることとなり、改定作業も遅れています。

No.24「成人検診等の受益者負担見直し」No.26「手話講習会の有料化」No.27「小児医療費助成事業の見直し」についてはスケジュールに基づき進行しています。No.25「老人福祉センター、老人いこいの家の使用料有料化」は調査を行ったものの、検討、協議が進んでいません。次に市民とともに進める行政経営です。No.28「地域コミュニティの推進」では大船地域で準備組織が立ち上がり進んでいます。No.30「障害者就労支援における市民活動団体との協働事業」No.31「認知症の相談事業」は実施が進んでいます。No.29「NPOとの協働の推進」については24年度実施に向けた採用件数がゼロとなり、見直しの必要があります。次にサービスの向上についてです。サービス提供体制の変更により影響を受ける市民にも配慮しながらの制度設計であり慎重に進めています。また、目標値がなかなか設定できていません。以上が取組状況の概要です。これで資料1の説明を終わります。

資料2のアクションプログラム管理台帳につきましては、資料1の取組状況を判断するもととなる資料であり、アクションプログラムの平成22年度上期の取組状況を担当課において記入後、行革推進課が内容の確認を行っております。記入の内容については、担当課によりばらつきがありますが、今回はそれらの

項目について解消することができなかつたので、現時点では修正せず、そのまま掲載しています。

今後、所管課へのヒアリング等を通じて、目標値、財政効果額、スケジュールなどについて精査を行い、プログラム管理台帳に反映させていきます。つきましては、このあとの討議におかれましても進行管理についてアドバイスいただければと思います。

今後のスケジュールですが、新鎌倉行政経営戦略プランの平成23年度上期の取組状況につきましては、委員の皆様からいただく意見を整理したうえで行革推進本部会議に報告し、了承を得られましたら、12月に開催予定の市議会総務常任委員会に報告する予定であります。

以上で事務局からの説明を終わります。

会長：ただいま資料1「新鎌倉行政経営戦略プラン 平成23年上期取組状況一覧」

資料2「新鎌倉行政経営戦略プラン H23年度上期 アクションプログラム管理台帳」についてご説明いただきましたが、これに対してご意見・ご質問等ありますか。

B委員：「土地開発公社の経営健全化」という項目について質問なのですが、目標が平成24年度末までに土地開発公社の保有簿価を目標値以下とするとなっています。これは具体的な数値を入れて説明していただけますか。

事務局：目標値は平成24年度までは設定してありまして、平成24年度の目標値は6,795百万円です。

A委員：今の数値はいくつですか。

事務局：今は約80億円です。23年度で目標が約71億円ほどですので、この数値に向けて取り組んでいます。

A委員：すべてに言えることですが、このテーマが何のために行われているのかという考えがはっきりしていないと思います。このアクションプログラム管理台帳に関しても、その背景資料がなく、人によってとらえ方が違うので、考え方が変わってきてしまう。どういう問題があつて、それを解決するためにはどうしなければいけないのかという背景がなく、なぜこのテーマをやらなければいけないのかというのが、十分市民には伝わらない。そこが一番弱いところだと思います。

B委員：あとは、個別の補助金の見直しという項目がありますが、全庁的な補助金の見直しというのも同時に入ってきているので、ちょっと評価のしようがないですね。全庁的な補助金の見直しの中に含めて、個別のものを評価していくのか、それとも全庁的な補助金の問題とは別に個別の補助金見直しが出ていますので、それをどう評価していくのかというのは悩みの種ですね。

事務局：ただいまお話があった補助金の関係ですが、B委員からご指摘のあった個別の補助金は、積極的に削減に向けて努力をしようというものを特化してプログラムとして励んでいます。それ以外に、全庁的な補助金の見直しが必要であるということで、今補助金の見直しの基準を策定しています。内容的には、3年の3セットでゼロベースから見直ししてください、というものです。それをもとに、今年度すべての補助金をさらって、現在、数値目標は努力値的なものになっていますが、見直しの中で「ここはもう少し具体的につっこんで落としたい」というようなところを洗い出して、精査した目標指定を行革推進課の立場から、須く補助金については同じような視点で見直しを行っていきたいと考えています。ですから、全体で評価していただく、また個別の係からの意欲の高い取組みの2本立てで評価していただければと思います。

B委員：補助金見直しのガイドラインは今年中に作ろうということですか。

事務局：すでに作成して全庁的に配布しています。

B委員：わかりました。

C委員：すこし内容に入りますが、たとえば補助金に関しても、それぞれの個別の補助金の上のもうひとつ上に、「補助金」というものを設けて、その下に個別の緑地保全などのテーマがある、という形にする。行革推進課は、補助金全体の責任を持って、仕組みの検討と新たなものをつくるために各部署と折衝をする、ということが必要だと思います。

A委員：補助金見直しについてもなぜ補助金見直しをしなければいけないのかという課題認識がないのでは。それがなくて、各課に補助金減らしましょう、ということだけやっているのが問題なのではないかと思います。

C委員：やはり予算の仕組みが問題なのだと思います。どの程度減らすか、大枠を決めないといけない。

A委員：会長、話が少し変わりますがよろしいでしょうか。今日のこの会議はどういうアウトプットになるのでしょうか。何かにとまったりするのか、議事録だけがどこかの会議に提出されるのみで終わってしまうのでしょうか。

事務局：今回このような新しい仕組みを受けて、前回の市民会議を含め、中間で評価・ご意見をいただくという新しい取組みをしています。最終的には1年度終わって全体の評価というようになり、そこで反映する部分もあります。また計画そのもののあり方についてご意見をいただければ、適宜採用させていただく部分については、見直しをさせていただくという指針になっております。みなさまからいただいたご意見につきましても、内容を見直したり改善をしたりしていこうという考えでありますが、今日の会議を経てひとつの合意や結論として何かいただけるのであれば、それを斟酌しながら今後のプランの見直しや改善に役立てていきたいと考えております。

A 委員：今日はおそらくほとんど質問になると思うのですが。

会長：今日は上期プランについてのご意見をいただいていますので、後程まとめてお話を伺おうと思っています。

A 委員：では今日は議事録に残るのみということですね。私はそうではなく、意見を出しましょうよ、宿題にしましょうということで前回意見を出したつもりだったのですが。ただ言いっぱなしでは去年と変わらないのではないですか。

会長：それぞれいただいた意見については、それを事務局にお渡しして、最大限活用していただくということです。

A 委員：それがどういうものにまとまるのですか。何か出さないと弱いと思います。

会長：本日の会議は途中経過についての評価ですのでし、時間もないです。

A 委員：上期の分で出せばいいのではないですか。

任期は 12 月 28 日までなので時間はあると思います。最初の 5 年間の、その中でもスタートした年の最初の半年なので非常に重要ですよ。

会長：私としては、特に委員会としての提言をまとめるという考えはありません。行政の方できちんと反映していただければ、それで十分だと考えています。

B 委員：私も委員会として何かまとめてそれを冊子にして、というのはそこまではやらなくていいのではと思います。

A 委員：しかし私たちはこれで最後でもありますし、はじめてのプランですよ。

会長：意見や質問内容、コメントもきちんと出ているのですから十分だと思います。

D 委員：これは専門委員の方のものも出ているのですか。

会長：まだ出してはいません。

D 委員：そういったことでは困りますね。全員で同じ方向を向いてやっていただかないと、専門委員は特別という考えはどうでしょう。

会長：専門委員が特別だという考えではないです。今日までに提出しなければいけない、というものではないはずですので、任期中に提出して全員回覧できるようにします。

A 委員：では、会長にお任せします。

B 委員：私が提出しなかったのは、まだ評価するには早すぎるのではないかと考えたからです。準備中や検討中というのが多すぎて、評価できないと思いました。

D 委員：早すぎるのではなく遅すぎるのではないですか。

A 委員：遅すぎるということを書けばいい。準備中や検討中では遅すぎる、それでは駄目だということを書きコメントすべきなのではないですか。

D 委員：副市長にも出席していただき良かった。最後ということもありますし、大谷副市長は行革担当だとおっしゃっていたので聞いていただける良い機会だと思っていました。

事務局：以前から私の答弁の繰り返しになってしまいますが、もちろん聞く気がないということではありません。

D 委員：聞く気があるのならば、変わるのではないですか。私がこの1年半見てきて、みなさん何も変わっていないように感じます。

事務局：それはD 委員のご意見ですから、真摯に受け止めないといけないと思っています。しかし、私はみなさんの意見を聞きっぱなしにしているのではなく、少しでも実現できるように真摯に受け止め、努力しております。

D 委員：それはもちろん理解しています。

事務局：いつでもご指摘をいただくことですが、スピードが遅い。まさしくその通りだと思います。そこはやはり工夫していかなければいけないし、このような場でみなさんに意見をいただけるというのは、とても役立っていると感じています。しかしそれが結果として出せないことは、私の力不足とするところで申し訳ないと思っています。

D 委員：次長ひとりの問題ではないと思いますよ。

事務局：ただ、組織としては意見をいただいて、その方向に向かっています。

A 委員：しかし事前にいただいた資料の中の「計画中・検討中」の部分は今日来たら直してあると思っていました。こういう考え方では、我々を呼んで意見を求める意味がないのではないですか。

事務局：「計画中・検討中」というのは、何も理由がなくそうなっているわけではなく、アプローチはしているけれども、なかなかそこまで手が回らない、進められない理由があります。

D 委員：それをやらせるのが行革です。行革推進課は何のためにあるのですか。

事務局：例えば、消防の広域連携の件について茅ヶ崎市が抜けてしまいました。そういった状況でもっと大きな範囲でアプローチしていきましょう、というような計画で具体的な目標を数値で出させるというのは難しいです。

A 委員：それはそのような説明があったので理解しています。

事務局：他の案件もおなじような事情です。それなりの理由があるものについて、計画中や検討中となってしまうています。皆様方からいつもいただいているご意見ですが、数値目標がない。評価もできないし、職員もその目標に向かっていくという意識も持てない。数値目標、特にアウトプットは絶対に必要だと、度々ご指摘をいただいています。そこは事務局として、十分認識をしていますし、対策もしています。しかし、D 委員のおっしゃるようにまだまだ不十分だということは真摯に受け止めています。

D 委員：次長のお考えはわかりましたが、ほかの皆さんはどうですか。市長や副市長がどのように考えて、どうやろうとしているのか、それを我々にきちんと示していただければ安心して退任できます。

事務局：市長はご存じの通り、行革をひとつの大きなテーマに掲げています。

D 委員：それがなかなか伝わってきません。

事務局：伝わらない、というのは伝え方が上手くないのかもしれませんが、私どもは先ほど申したような方向でやっていきたいと考えていますし、皆さんの意見はとても貴重だと思っています。

A 委員：話はもとに戻りますが、今日の会議として、アウトプットはしない、議事録のみということですか。

会長：はい。

A 委員：わかりました。

会長：では資料 1・2 についての質問・ご意見は以上でよろしいでしょうか。それでは事前にご提出いただいたご意見について、3 名の委員の方から提出されていますのでそれぞれご説明をお願いします。それでは C 委員からお願いします。

C 委員：まず、アクションプログラム 34 ありますが、全体的に見た場合、数値的目標を掲げている項目は、①納得度／満足度も設定することを望みます。②4 月～9 月の実績を載せてほしい。これは決算ではないですが、会計課が集計をしているはずですから、把握できます。年間目標値に対する進捗率や執行率も載せられるのではないのでしょうか。また、年次予算を上期／下期、理想を言うと 3 カ月ごとに編成してほしい。さらに、数値的目標を設定している項目で、その目標値を検討している間の定性的目標も設定すべきだと思います。③受益者負担についてはもっと全体的に考える必要があると思います。

次に定性的な目標を掲げる項目については、期待レベルには活動内容が記述されており、活動内容はもっと具体的に検討し実施していく必要があると思います。また、事業仕分け対象の 8 項目につきましては、残念ながら私は評価していません。評価できませんでした。何が問題で何を改善するのか、定期的にどのようなことをしていくのかという部分が見えてきません。書かれていることは理解できますが、評価はしにくい、できません。

個別にアクションプログラムを見た場合、いくつか代表的なもののみですが、

(1)「職員数適正化の推進」これはみなさんが仰っているように、プラスの部分とマイナスの部分両方わかるように、他のプランの内容ともドッキングしたもので 12 月の議会に持って行ってほしいと思います。

次に(2)「市税徴収率の向上」これは目標値 1 億／年となっていますが、6 億／年に修正すべきです。この項目は前年度または H22 年度の滞納分の収入未済額の残高を減らそうとするものだからです。ある時点の残高を縮減する。目標値とは何なのかという定義がきちんとされていないのではないのでしょうか。

(3)「地域コミュニティの推進」は定性的な目標設定がされていますが、市全体のまちづくりを分権ということで考えようとしているのだと思います。よくは存じあげませんが平塚市や藤沢市、所沢市のようないくつかの地方自治基本条例等を参考にして書いてあります。しかし、目標体系としては鎌倉市の地

域主権、まちづくりを図ろうとするとき、それはどういう風にするのか、市の中と地域のことをどのようにしていくのか。また大船などの特定の地域は小学校単位ととらえて構想づくりをし、設置していく、というのは理解できるが、行革のテーマとしてどこを目指しているのかというのがわかりづらい。例えば、大船地域の評価をすることだけではないと思います。単純に言うと2つ、市の中の分権体制・あり方、それと地域の分権体制。両方だというのが私の思いです。

最後に、新鎌倉行政経営プランには大きな3つの基本方針というのがありますが、それだけでいいのか、というのが私の疑問です。いわゆるH22年度までのプランにもあったのですが、行政経営を推進するための基盤となるものをきちんと確立することが必要だと感じています。たとえば、目標管理による業績評価制度の導入ですが、このエリアでできる素材はたくさんあると思います。経営企画課にも行革推進課にも職員課の評価制度などもあります。こういうものを組み合わせて、期末手当や昇給というものに、即業績や目標の達成度を結びつける必要はないと思っています。試行的にやっていくというのがよいのではないのでしょうか。道具はたくさんある。目標を決めたり、行動を具体的にしたりする仕組みと、マネージャーや担当者がやり方を少しずつ定着させていく。そういうことはやれば出来ることだと思います。今回は具体的なこと、いただいた書面によって勝手な自分の思いを書いた、ということで私にとって、客観性はあまりないと思っています。なので、本当はもう1回つっこまないと本当の評価にはならないと、私自身は思っています。

会長：ありがとうございます。ではD委員、お願いします。

D委員：私はこれまで、個別のケースが意味するところ、それはもちろん大切ですが、それよりも目標の設定の仕方・それを推進する方法、スピード感、それを行う部の責任感が大切であると前々から申してきました。そういう観点から見ますと、いただいた資料は見ても背景が無いので内容がよくわかりません。

3つほど感じたことを申し上げます。(1) 38のうち計画中・検討中のものが多すぎる。例えばネーミングライツの件については、行革の方でやらないと次が出てこないという話にはなっていますが、今この目標を設定するということは、少なくとも前期に決めるべきであったことだったはずで、それをこれから半期も過ぎてから目標を設定しようとしているというのは、全くナンセンスだと思っています。目標を設定することが仕事ではありません。それに向かって動くことが、仕事であり活動であると思います。そういうことから言って、ここに計画中・検討中がこの時期に出てくること自体、本当に行革をどうとらえているのかなど、疑問があります。ガイドラインについても同じです。行革が策定したうえで、各部・各課におろすという話がありましたけれども、少な

くともこの表からはそれが伝わりません。それでいいのかな、というのが私の感想です。

それから、これはC委員も仰っていましたが、目標の根拠を明確化する、裏付けがあった数字で出す。たとえば職員数適正化の内容がわからないので、我々は評価のしようがありません。この基準は当然別の部門で作成中であろうと思いますが、そこが一番問題です。全体の職員がどういう配置になっているのか、どういう仕事をするからどこにどのくらい人が必要なのか、それに比して現状はどうなのかという分析はされているのでしょうか。そこが我々の知りたい部分であります。そこがわかれば、適正值で実施すればいいだけですから、そこにいくらかけるかというのはそれほど問題にはなりません。この表に出てくる数字だけでは何も伝わらないし、わからない。少なくとも行革推進をやろうと、そして我々に意見を聞こうというのであれば、その数字を来年からは入れてほしいと思います。次の新しい委員には、それを示したうえで、その数字を出すこと自体、それがどういうことなのかとよくわかっていた上で検討していただくべきであると思います。ちなみにこの103名の背景というのは説明いただけますか。

A委員：あとで私も同じ質問をします。

会長：ではその件については、後程まとめて説明をお願いしましょう。

D委員：わかりました。また、私は最初から仕事の進め方、そこに本質をしぼって1年半意見をさせていただきました。また、スピード感なくして、鎌倉だけが生き残れるという時代ではないと思っています。先ほど副市長もおっしゃっていましたが、ギリシャもイタリアも日本も、たくさん動く機会があったのに見過ごしてきてしまったから、あのような結果になっています。1度そうなってしまうと、それまでの何倍も努力しなければならなくなります。それをわからせるのは市長、副市長、市議会がその気にならないといけません。職員の運動ではありません。そこは行革部長、次長からきちんと伝えていただかないといけません。市が危機感を持ってやらないと、市民を5~6名集めて同じような議論をして何度意見を聞いたところで、変わりません。行革推進課はそこを考えていただくべきかと思います。個々の数字や目標をどうだとか議論する前に、考えかたを変えないといけません。最後になりますが、現状のツールのみで活動を管理していくことは、今後も時間の無駄であると、断言させていただきます。みなさんもそう思っていたかかないと、いくらここで意見を言っても意味がないです。そこをいかに変えるのか、ご検討ください。来月、必要があれば傍聴に来ます。そこで変わっていなければ、変わっていないと指摘したいし、ぜひ変えていただきたいと思います。以上です。

会長：ありがとうございます。ではA委員、お願いします。

A 委員：実は一昨日まで海外出張に行っていました。そこで感じたことですが、行った先々それぞれの都市ごとに観光税のようなものにとられることがあります。各都市によって取り方が違います。例えば日本でも都知事がホテル税のようなものを提案していたこともあります。なので、鎌倉ももう少し歳入の面で従来のものや受益者負担だけでなく、観光や世界遺産などをキーに何か工夫できないものかと、この場で意見を出し合えればいいのかと海外で思いました。私は、H22年度の決算を見て鎌倉もかなり曲がり角に来ているのではないかと感じました。単年度収支で9億円の赤字、財政力指数が1.2～1.074まで低下、経常収支比率が94.2%まで上昇。こうなると、鎌倉も普通の都市になってしまったのではないかと。そういう危惧感から、新鎌倉行政経営戦略プランが決まったけれども、逆にこちらは財政の計画に大きく影響するようなものだけに、中期財政計画実現のために必要なものだけに絞ったらどうか。それを歳入確保のために必要なプログラム、歳出削減のために必要なプログラムとしたらどうでしょうか。その代わりに、それ以外のサービスの向上などのいろいろな項目がありますが、それは経営企画課の鎌倉評価委員会の評価にすべて委ねてしまう。当会議はお金だけの問題に絞る、という考え方にしたらいいのではと思います。前から申していますが、目標の財政効果額が20億近いテーマもあれば、5年間でたったの10万円前後のものも入っている。そういう観点は改め、それなりに額の大きいものにある程度絞る。そしてとにかく財政の全体から落としていく、体系的に物事を見ていくことが重要だと考えています。

次に、「職員数適正化の推進」について。これは大きく、財政に一番影響する部分ですね。ですから先ほど事務局から説明がありましたが、よく理解できなかったので質問させてください。目標値103名を設定した経緯、プロセス、根拠について説明をしてほしい。民間委託で何名、仕事の効率化・不要な仕事の破棄で何名など、プラスとマイナスの内訳を教えてください。ちなみに、「新たな委託業務の拡大」で60名削減、「ごみ収集の委託化」で28名となっていて、これだけでも88名削減することになる。そうするとあと15名しか減らないことになりませんか、という素朴な疑問です。「学校給食民間委託」で何名削減になるのか、「公立保育園の民営化」で何名削減できるのか。また、この目標財政効果額は「職員数適正化」の目標効果額とは別物なのか、わかりづらいのでお答えください。それともう1つ大きな問題で、民間に委託すると人数は減るが、費用がかかります。この費用はどこに計上されているのか。これが計上されていないとすれば、差し引きの実額としての効果にならないのではと思います。さらに、これではH27年度に1276名になり、市長の公約と大きく乖離している。この計画は市長も納得しているのか。というのが質問です。「職員給与の見直し」について、こちらは非常に私の関心がある部分ですが、こちら

の目標設定の経緯及び根拠をご提示ください。5年間で3.3億円ということは年間66百万円にしかならない。これでは残業代の減額にすら達しないのではないのでしょうか。公約では年間の残業代は5.5億円まで削減する、ということでしたよね。去年の残業代は7.3億円です。そうすると年間で1.8億円の開きがあります。これが経営戦略会議で了承されたのか教えてほしい。それから、具体的に職員給与の何を見直すのか、というところも教えて下さい。手当を見直すのか、基本給を見直すのかというところも詳しく聞きたいと思います。以下、補助金や受益者負担の見直し、収入確保については先ほども言われていましたが、ともかく全体を見て抜けがないようにして、それぞれの項目にブレイクダウンしていくという方法がいいのではないかと思います。それと「市民とともに進める行政経営」や「サービス向上」についてはもう鎌倉評価委員会にお任せしてはどうかと。また、全体に言える大事なことです、「計画中・検討中」のものなどは一度この評価から外して、計画が決定してから再度テーマにあげるような仕組みの方がよいのではないのでしょうか。計画中、計画中と書いてあるようではみともない。決まっていないものは載せないようにした方がいい。個々にはそれぞれいろいろありますが、要するに財政計画から算出された経費削減額や収入拡大策からテーマ毎にブレイクダウンしていくテーマ設定、全体から見た財政効果額設定が重要だと思います。小さいテーマははずしたほうがいい。以上です。

会長：B委員は何かありますか。

B委員：私は最初にも言った通り、まず空欄を埋めていただかないと評価できない。半年経っているにも関わらず、空欄が多すぎると思います。以上です。

会長：ありがとうございます。ただいま上期のプランについてご意見をいただきましたが、おそらく細かいことはそれぞれの委員の質問などである程度カバーされているのかなと思います。ざっと見ましたが、これ以上お話するところはないかと思います。全体として今日はこの上期プランについて、というのがテーマでしたが、本日この会議が最後ですので、これまでの2年間の感想などを申し上げたいと思います。私は平成14年度から行革の委員としていろいろなプランを進めてきました。まず大きな成果としては、職員の意識がだいぶ変わってきたのではないかなということです。ただ、じゃあ行革がどれだけ目標として達成できたのかというと、行革自体の目標は財政の健全化、効率化を目指してそれぞれ無駄をなくしましょう、スリム化しましょうということで進めてきましたが、やはり今日の議論にもあったようにこの目標値でいいのか、これで十分なのかということは常々毎回議論されていました。ただ、内容が適切かどうかというのは意見が分かれるところですし、目標の定め方がはっきりしていないためにこのような議論に終始してしまっているのが現状だと思います。目標値に対する

基準の議論が毎回なされ、解決されないままここまで来てしまったように思います。おそらくどこ自治体の行革部門でも同じだと思いますが、我が国は外国、特にイギリスの行革をまねて入ってきたわけで、イギリスを見てみますと例えばブレア時代、国が3%削減という行革目標を設定して、それを各自治体はその目標に向けていろんな取り組みをする。そうすると、具体的な目標値がわかっていますから、明確です。なぜ3%かという、赤字国債を発行せずに、税収だけでやっていくためにはこれだけの経費の削減が必要だ、ということなのです。こうすると目標が明確になり、これは財政が健全だと言うことができます。健全な財政状況を維持するための目標値が明確についています。我が国はそのところが無く、足りなければ財源補填のための公債の発行を認めている。それは国の恩恵ということもあると思いますが、それが続き、結局は政治としては公務員の定数削減という風になっています。先日、高木委員と鉏路市の調査に行ってきました、今はどこの自治体も同じかと思いますが、職員の削減をすることでまだまだ増えている生活保護者の経費をまかなっているという状態です。それもそろそろ限界の状態まできている。その中でさらに職員を削減しようというのはなかなか難しい。もう少し行革のあり方、どのようにして財政を健全に維持していくのかということを考え直して取り組みをしていかないと、いつまでも同じような議論をただ続けることになってしまう。こういったことを、これまで行革を担当させていただいて強く受けた印象です。小手先の外部委託などを取っても、すでに色々なところでやってきているし、そういった意味では事業仕分けももう限界だと思っています。やはり予算の段階で、きちんと市民が入って仕分けをしていかないと、結局は同じ議論に終始してしまうでしょう。少し行革の話とずれましたが、こういったところにも視点を向けて、別の視点から行革のあり方を考えていく、ということが重要だと思います。今日で終わりだということですので、感想を述べさせていただきました。それから、先ほど飯沼委員が仰っていたように、委員会として何かにまとめたらどうかというお話ですが、簡単な意見書のようなものを残して、行政に今後役に立ててもらいたいということで提出するということには、吝かではありません。みなさんにご意見をいただいて決定したいと思います。いかがでしょうか。私の感想は以上です。まだ時間がございますので先ほど出ていた質問の件を事務局からお願いします。

事務局：皆様から共通してご質問いただきました職員の適正化計画について、冒頭でもご説明させていただきましたが12月の総務常任委員会でご報告させていただいて、その後、皆様には計画をお配りしたいと思っています。そして、103名の内訳については、会議内のみの情報としてお取扱いいただきたいと思います。まずA委員から市長のマニフェストと目標値に乖離がある件ご質問いただきました

が、当然市長とは何度も協議を重ねて今回の第3次職員数適正計画で103名削減する、という結果について了承を頂いております。ご存じのように、類団と比較すると約210名、鎌倉市は職員数が多いという状況です。ただ、類団と比較すると言いましても鎌倉市には鎌倉市の特性があり、消防や景観課、みどり課など類団よりも職員の多い部署があります。しかし教育などの部門に関しましては、類団より少ないというような面もありますので、一概に類団の数を持つてくるというのも難しい面がある。ただ、意識の面では類団と比べるとまだまだ多い、という意識は持っています。その中でいろいろな仕掛けを積みかさねて、今回の103名という目標を出していますが、それはあくまでもひとつの数字であって、それ以上いろんな工夫をしながら職員削減に向かっていきたいという風に考えています。例えば、適正化を3つの大きな柱でとらえています。まず組織のスリム化と民間委託による適正化ということで11のメリットを考えました。ここで60名削減を見込んでいます。また、多様な担い手の活用ということで、今正規の職員が抱えている仕事を、臨時任用や非常勤に置き換えるような手法で削減することはできないのかと。こちらメニューを積み重ねて、26名削減という数字を出しています。それと、事務事業の見直しということで今の事務のやり方をもう少し変えていこう、というところで27名。こちらで計115名、4年の期間中に削減しよう、というメニューを積み重ねました。一方で後期実施計画に向けて、どうしても人員増加が必要だという部署もございますのでそこで期間内に12名の増加を見込んでいます。ですので、先ほどの115名からこちらの12名を引いた数字が、103名ということになります。これに対して委員の皆様のご感じ方はそれぞれだとは思いますが、先ほど会長が仰っていたように、もう今の事務量と職員数で限界に近い、これ以上削減できない、という考えもあります。またご存知かと思いますが、職員の病気の発症者が非常に増えているということで、今回の組み立てについて、以前の適正化のようにある部に5名削減しなさい、10名削減しなさい、というやり方については事務自体、行政運営に支障が出るので、今の時代においては乱暴だろうと。そういったことで、先ほども申しましたようにいろんなメニューを積み重ねてトータルで103名削減する、というのが今の第3次計画になっております。具体的な内容については、12月の総務常任委員会に提出し、承認をいただいた後第3次職員数適正化計画としてご案内をさせていただきたいなと思っています。また、委員の皆様から、計画についての考え方、例えばスピード感、仕事の進め方、目標設定の仕方などについてもご意見頂きました。やはり今の目標よりも上を目指していくという気持ちで、目標値は設定していかなければいけないと思っています。これらのことについて須らく私は、職員の意識改革にかかってくると考えています。また、行政改革というのは職員の意

識改革が根底にあるという認識であります。D 委員のお話にもあったように、例えば各部の責任者の意識の問題。例えばできなかったことがあれば、担当の部長が他の部長皆に説明してください、という風にする。そういうような仕掛けも考えています。そういった面でまだまだ足りないことがあるのかもしれませんが、やはりトップから下に向けて意識を変えていかないと行革というのはいくら素晴らしいメニューを作っても、進んでいかないのではと思っています。いろいろな面で委員の皆様から頂いた貴重なご意見を、無駄にしないようにしていきたいと考えております。

A 委員：103 名というのは、今言われていた内訳から出てきた数字なのですか。

事務局：そうです。

A 委員：新たな業務委託というところで 60 名とありますよね。ごみ収集でも減るとなると、数が合わないのではと思うのですが。

事務局：先ほどもご説明しましたが、ダブル計上している部分があります。

A 委員：また、103 名の内訳を出すのに総務常任委員会を経る必要があるのでしょうか。正式にプランとして出て、オープンに 103 名という数字も市民に出ていますよね。

事務局：数字は市民には出ていません。今お配りしているプランというのは、目標設定が出ていない、こういうプランをやりますよという形でのみ出しています。今回初めて、今年度適正化計画の策定に取り組んだ結果、今のところ 103 名というかたちで途中経過をまとめた、ということです。

A 委員：それで、松尾市長も了解しているというようなことを仰っていましたが、本当ですか？松尾市長の任期を超えてのプランですが、市長の任期の中で 1130 名と言っていたのに 1276 名となっていますが、それで了解したということでしょうか。

事務局：もちろんです。

A 委員：それは公約違反だと言わないといけませんね。とにかく 103 名の内訳を明確にしてください。どうも数字が合わないのではないかと、もっと減らすことができるのではないかと思います。このテーマで 60 名減らして次のテーマで 28 名減らして、ということができればいいです。

事務局：新たな業務委託の部分で 60 名削減とありますが、先ほどもご説明した通り、経営戦略プランの職員数適正化、そして各委託化が別メニューとして存在するという構造になっています。実際この 60 名の中にはごみ収集の 28 名も含んだ数字になっています。

A 委員：それはこの表を見てもわかりません。きちんと構造的にわかるようにしておかないと。市民のアンケートで一番問題なのは、職員の給料と人数が多いということばかりですよ。それをこういう風にうやむやにしているのは駄目ですよ。構造的に表現できなければ、うやむやにしているのと同じですよ。

D 委員：そもそも 12 月の委員会を待ってから決めなくてはいけないこと自体がおかしいです。

A 委員：民間で言えば H23 年度の計画は H22 年度に決めるものです。

D 委員：そうです。その感覚では、行革のセンスがないと思います。

事務局：お気持ちはわかりますが、市の仕組みというものがあるのも事実です。

A 委員：その仕組みを変えるべきではないのですか。

どうしたら変えられるかというところをやっていただきたい。

事務局：今のようなご意見を含みながら、次の計画を作っていきたいと思います。

A 委員：次の計画とは。

事務局：次のアクションプランなり、もしくは計画の見直しに反映させたいと思います。

A 委員：まず 103 名の内訳をご提示いただけますか。

事務局：先ほどもお話したとおり、12 月の委員会終了後、お渡しいたします。

A 委員：12 月の委員会が終わってから、というのはどういうことですか。

事務局：それについては先ほどからお答えしている通りです。

A 委員：なぜその常任委員会に今日我々からこのような意見があったと言えないのですか。そもそもそういった考え方がおかしいですよ。それならはじめから数字を出さなければよかったのではないですか。

事務局：出せるところは少しでも出していこうということで、今回お出ししました。

A 委員：では内訳も出していただけますか。103 名の根拠がわかりません。

事務局：そちらも先ほど、現在できるご説明をさせていただきました通りです。

A 委員：わかりづらいので構造的にドキュメントでいただけますか。

C 委員：組織のスリム化、非正規化、事務事業の見直しで 115 名縮減します、というのでいいのではないですか。ただし、ここに書かれている定年退職で 28 名。委託業務で 60 名、これはダブル計上の中に入っているということですね。定年退職と自然減はどこに入っているのですか。

事務局：適正化の指標ですが、役所はいわゆる整理退職というものはありません。その中でどうやって減らしていくかということ、退職した分採用しない、という方法です。その採用しないための仕掛けというのが、先ほどお話したように、たとえばこの課で 2 名定年退職しましたと。その分の 2 名は採用しないので、その事務を外部委託してください、というものです。そういう面で仕掛けをしていかないと、職員は減っていきません。退職者との関係というのはこうなっています。

C 委員：新規採用はしないと考えれば、もっと減るのではないかと。

A 委員：減らせる、というのではないですよ。計画の論理や背景がしっかりしていない。そこをきちんと説明していただかないといけないと思います。

事務局：先ほども申しましたが、鎌倉の特性が様々ある中で、今の事務量と職員数はある程度バランスが取れていると。そこを何ものなしに削減というのではなくて、いろいろなメニューを仕掛けながら、その分で事務量を減らして、それに見合った職員

数に削減していこうというのがコンセプトです。

A 委員：それと、削減した額が書いてありますが、それが実質財務に効いているかというのが疑わしい。前にいただいたレポートを見ると、職員の給与とその再任用とアルバイトの全体の給与が増えていました。職員数適正化の推進の目標財政効果額が19億円と出ているけれども、民間委託分を借金で書いているわけではないですね。ではそれはどこに計上されるのですか。普通にこの表を見れば、市民はこれで19億円人件費が削減されると思いますよ。削れる分だけ記載するというのはいかがなものでしょうか。

事務局：その部分に関しては、再計している分などわかりにくい点がございまして、わかるような書き方をしなければいけないと思います。

B 委員：A 委員が今おっしゃった民間委託費に特化して、管理者の委託事務は物件費に計上されています。そこで物件費の動向を見てみると、やはり上がってきています。それだけ指定管理者制度や民間委託をやっていますので、その分物件費は上がっている。ただ、例えば民間委託しない場合に、物件費は上がらないけれども、人件費は上がります。それとの比較がないとわからないと思います。

A 委員：私はこれを見て19億円減るように思ったのに、給与は減っていない。

B 委員：それは物件費が明確に増えています。しかし、やらないよりも総額の費用としては落ちるのでしょう。

事務局：19億円の計算方法ですが、900万かけた削減額だけではなく、本来民間委託したらいくらかという正確な数字はこれから出していきたくと思いますが、とりあえず、人1人減らした分、事務補助（例えば嘱託員さん）を雇う経費が一人削減するのに100万円ほどかかります。その額については、コストとして計上はしています。ただ、それはあくまでモデル的な、非常勤さんに置き換えた場合での計算です。

A 委員：900万円のところを100万円で計上しているので一人当たり800万円削減できるとしているということですね。取らぬ狸の皮算用のような気もしますが。

C 委員：基準値がどうかという話ですし、私はきちんと認識していますよ。

A 委員：職員1人削減あたり100万円の事務補助経費だけを加味しているということですか。

事務局：そうですね、ただ、これで良いとしているわけではないので、たとえば民間委託でしたらいろいろな手法に応じて、今回メニューがはっきりしていますので、それについてはコストをしっかりと計上して、実績としてあがってきたらまた計上して

A 委員：これは実績ですよ。

事務局：いえ、今の計画は、平成24年度の4月1日に公布する、という計画です。

A 委員：では、平成24年4月までに計画を作るということですか。

事務局：計画に応じて今から手を打って行って、とりあえずまず平成24年4月1日の段階ではこれだけの人数にします、平成25年はこうします。というのが適正化の計画

です。もちろん平成 24 年の 4 月に 103 人減りますということではないのですが、平成 24 年 4 月 1 日に今よりとりあえず何人減りましたと。ただ、減らした分、これだけ委託しました、などとした場合は、コストが出てきます。それについては 1 年間のトータル、実績をご報告する際には実際の効果額をお出しできると思います。

A 委員：12 月の会議でも説明するとおっしゃっていますが、その時に同じ説明が出ないようにしなければいけません。市民の関心の高い部分ですので、明確に示してほしいです。また、給料の面の質問にもお答えいただけますか。5 年間で 3.3 億ということは年間 66 百万にしかならない。残業代の減額にすら達しないのではないのでしょうか。これはどなたが承認されたのですか。

職員課課長代理：まず、このアクションプランを策定する際、職員給与の見直しというテーマがあり、どこまでやるのかということで、事務局として考えました。そして今後 5 年間の中で、公務員制度改革というものが本格化してくるだろうと。この公務員制度改革がはじまると、たとえば定年延長が始まったり、それに伴って雇用や給与制度が大きく変わったりもするだろうということがありました。なので、実際にどれくらい給与が減らせるかという具体的な金額が出せないというのが実態です。その中でも、きちんと目標をたてられるものが何かというと、このプログラムに現在出しているものが超勤手当の削減です。

A 委員：残業代ということですか。

職員課課長代理：そうです。超勤手当の削減の目標を出しています。これは、平成 22 年度の予算をベースに、毎年 10%削減していくという目標になっています。これは、A 委員がおっしゃるようにマニフェストの数字には達していません。ではなぜこのような目標になっているのかと言いますと、この段階では、実際にどのように目標に達していくのかをいう議論をする中で、ごみの収集や土日の開庁、延長保育、夜勤を行っている消防など、どうしても削減が難しいという部分については最低限の目標設定という考えからいくと、これらははずしても良いだろうと。この段階ではそれをはずした上での目標設定ということで了解をいただいて、数字を出しています。ですから、非常に低い目標にはなっていますが、最低限の目標数値ということでご理解いただければと思います。また、続けてお話しさせていただきますが、当然それではマニフェストには達していないわけで、この目標を出したときも課題として認識しております。それをどうするのかというところで、我々も調整をしているところであります。その中で、今は平成 25 年度の予算ベースでマニフェストが達成できるように、各課に目標値を出して調整をしています。

A 委員：平成 27 年度の目標値を出しているのですか。

職員課課長代理：平成 25 年度の予算ベースです。つまり、任期中に達成するためにはどうすればいいのかということで数字を出し、各課に示してそれについてどうすればいいのかという議論を現在進めています。

A 委員：先ほどの説明の中に、残業代の減らしやすいところと減らしにくいところがありますと。しかし、市長がそのあたりも押し並べて 5.5 億と言っているのですよね。減らしやすいところは 5.5 億のレベルで削減するが、減らしにくいところはそれなりのレベルでしか削減しない、とやっていたら 5.5 億に届かないのは当然です。市長が全体で 7.3 億を 5.5 億にしますと言っています。単純計算で年間 1.8 億ありますよ。それから、残業代の削減だけならば、給与の見直しではなく残業代の削減、と書いて下さいよ。

職員課課長代理：目標の欄には、平成 22 年度超過勤務手当支給額をベースとした 23～27 年度の削減累計額、と示してあります。

A 委員：では、残業代の削減にしか取り組んでいないということでしょうか。

職員課課長代理：他はやらない、ということではありません。先ほどもご説明した通り、先が見通せないという現状があります。今数値的に目標を設定するのは難しいですよ。

A 委員：それではこの計画自体が無駄なのでは。

職員課課長代理：我々としては、数字は出せていませんが、給与に関する部分についてはすべての項目の見直しを進めています。すでに給与本体の見直しを行ったり、初任給を下げたり、長期抑制を行ったり、あるいは課題になっていましたボーナスの基礎額の見直しなど、通勤手当、旅費の見直し等々、行っています。

A 委員：それなら目標数値を出してください。目標に常にチャレンジしていくという姿勢でやらなければいけないです。今も、質問すれば答えていただけますが、聞かなければわからない。何もやっていないように見えてしまいます。先日のヒアリングでのことですが、職員の方も鎌倉の給与は高いという認識があるのです。その背景をふまえてどういう考え方でいくのかというベースがない。5 年間の計画として出しているのなら、それなりの内容にしなければ。今の話を聞くと、第 3 次鎌倉市総合計画第 2 期基本計画中期実施計画（平成 21 年度—25 年度）に記された財政の中期計画の人件費にさえ達していないのではないですか。財政計画と照らし合わせてチェックはしていますか。人件費の推移も出ています。これと合致していますか。そういうところが甘すぎる、つじつまが合わないように感じてしまいます。まず、数値が多いとか少ないとかの前に、数値の根拠がはっきり分かるように堂々と示す、というのが第一前提です。さっきも言ったとおり、市民税もどんどん下がってきているし、鎌倉市も並みの市になってきています。上から抑えていかなければいけないのではないですか。

D 委員：給与見直しのところで、例えば平成 25 年から 8,700 万円と一律の額になっていますが、削減目標人数は減っていていますよね。減らせば、超過勤務にかかるコストもイコールではないにせよ、比例して減るのではないですか。

職員課課長代理：この部分に関しては、人数にかかる削減額は計上していません。あくまで超勤手当なら超勤手当のみで計算しています。

D 委員：しかし対象の人数は減りますよね。

職員課課長代理：もちろん、前回は給与の見直しで結局いろんな対策をして効果額を出してもそれは推計だからおかしい、よくわからないというご意見がありました。最終的にどこで見るのかというと、給与というのは人と単価ですから、人がどんどん減っている部分は行革の職員数適正化の部分でもっていかれてしまいます。私どもの効果はわかりにくくなってしまいます。ですから、最終的には人件費そのもの、トータルでいくらになった、というところを見ていただかないと厳しいのかなと思っています。そういう意味では、この人数が減ったから、単純に超勤手当の額が減るという話ではないですし、この人数も今回はじめて提示されたものになります。

D 委員：それが遅いと私は感じます。

職員課課長代理：こちら側ではなかなか把握できない数でもあります。

D 委員：そうですね、それならば行革で全体の解説版のようなものを作ってください。この数字とこの数字はこういう理由で乖離している、又は一致しています等、先ほどご説明いただいたような内容をまとめて解説版を作るべきです。金額も人数もきちんとわかるものを作る。人件費は減ったけれども、物件費は増えました、等。そういうところの関係を、市民にわかりやすいように作ってやらないと、わかりません。我々市民委員を呼んで、意見を聞くのであれば、市民がわからない内容では意味がありません。行革推進課はそのためにいるのです。人数が足りないならば、市長に増やしてもらってはどうか。

B 委員：よろしいですか。今の超勤手当の縮減ということですが、今まで超勤でやっていた仕事を全部やめるのかと。当然そんなことはなくて、非正規職員や嘱託で置き換えていくと。それは給与費にはならないけれども、総額人件費はかかります。さらに、下にありますように、新たに委託業務が拡大します。本来は正規職員を増やしてカバーするところを、そうではなく、非正規や嘱託に置き換えてやっていく。なので、正規職員を増やすよりも、かかる費用は安くなりますということですよ。そのあたりをすべて勘案すると、複雑ですよ。

A 委員：B 委員、民間だとまず仕事を減らしますよ。現実には、仕事は減らせません。人を減らしたら必ずその分人数を増員しないといけないかと言うと、そういう発想はしません。人を減らさないと会社が成り立たないということになれば、なんとかそれでやろうという考えになります。まず、どの仕事を減らせるか。仕事

を見直せば削れる仕事はいくらでもあるし、効率化して人を減らせる部分もたくさんあるはずです。職員提案制度を3つや4つ出させるより、自分の身の回りの仕事でいくらでも削れる仕事があるわけだから、それを見つけて削っていくのが先だと思います。

C委員：4月から9月の超過勤務手当は前年度よりいくら削減されていますか。

職員課課長代理：すみません、現在手元に資料がありません。

C委員：そういうものはきちんと見えていますか。

A委員：重要な管理項目の実績値速報が頭に入っていないのですか。

B委員：この103人の削減目標がありますね。これも将来非常に難しいですよ。結局、法律によって基本的には今いる人をクビにするということはできません。だから指定管理者制度の段階でやっていくのだけれども、いわゆる配置転換をして別の部署に移すだけ、とかですね。そして、本当に減らすためにはどうするかというのは、定年退職を迎えてお辞めになる方の分を、補充しないということとやるしかない。だから非常に難しい。

A委員：以前のデータだと定年を迎える方は結構いらっしやいましたよね。

事務局：200名ほどはいらっしやいます。先ほどB委員がおっしゃったように、一括法を受けて県から権限や仕事が下りてきていて、さらに交付金措置になるので、非交付団体である鎌倉市は事務量がどんと増え、経費はこない。職員も減らさなければいけないという、厳しい状況です。また、不確定要素として公務員の定年制の延長も近々にあるでしょうから、計画自体がその都度見直していかなければいけません。今現在、何もない中での103人というひとつの積み上げでの数字ですので、もう一度近々に作り直さなければいけないとは考えています。

A委員：もっと大胆にやっついていかないといけないのでは。先ほども申しましたが、こういう背景、こういう状況の中でこういうことに取り組まなければいけないという、共通コンセンサスがなない。そういう共通認識がアクションプログラムの頭にあるべきではないですか。すぐに実施項目に入る前に、なぜいまこのテーマが掲げられているのかというのが、重要なものだけでもいいから欲しい。

事務局：それは、どこまでお話しするかという部分であって、新しいプログラムを作る際に議論をしていただいて、こういう3つの視点からやっついていこうよという共通コンセンサスはいただいていたと思います。もともと職員数適正化計画も1年遅らせたというのも、なぜかと言うと後期実施計画が平成24年度からスタートするので、後期実施計画の財源を支えているという位置づけですよ、というようにご説明させていただいていると思います。そこで、財政計画と実施計画とアクションプランがうまくリンクしてくるように、財源が足りなければ、アクションプログラムでその分を増やしていくような取り組みは

必要だろうし、そのような関係作りは考えています。

A 委員：平成 21 年度、22 年度で実施計画自由財源が 2 年間で 33 億も下がりましたよ。

そういう状況にあるのです。

B 委員：市長の公約との関係は、そちらで調整してください。選挙に出るときの公約というのは、精査して出すわけではありませんし、実際に行政運営にタッチしてみてもはじめてリアルにわかるわけですから。そこは調整をして、変えるべきところは変えていけばいいと思います。

事務局：委員の方々のお気持ちはわかります。しかしこの場でこのような施策を作るに当たっては当然きちんと協議をしながら計画作りをしています。委員の方のお気持ちはわかりますが、市長がどう思っているのかという部分についても、当然その部分も踏まえてこの計画で行きますよということでコンセンサスを得ています。ここで市長がどう考えているかなどという議論をしても結論は出せません。

C 委員：また少し戻ってしまいますが、すみません。財政課長によろしいでしょうか。市税の滞納分は 9 月末までで、いくら回収できたのかわかりますか。

財政課長：詳しい数字は今すぐにお出しできません、すみません。

C 委員：難しいですか。我々は平成 23 年度の上期がどうだったのかという評価をしており、今この場があるわけです。私は今意識的に 2 つ質問しました。担当主管で数字がわかるのか。これは答えられない、ということでした。数字を意識的に見えていますか、ということです。わからない、見ていないということだと、目標の高さや行動のやり方に我々の視点が及ぶ場合があります。たまたま今回、次長のご配慮により、平成 23 年度以降の 5 年間の計画について目標の高さややり方についての議論を 5 年間初めてさせていただきました。先ほど A 委員がとても大事だとおっしゃっていた気持ちはわかります。このあたりは、評価を目的とする市民会議のあり方と関わってきますが、非常に微妙なところです。評価をしている中で目標の高さの妥当性や項目を選ぶ妥当性に疑問があつたら戻って質問をする、という位置付けから目標を確認しています。5 年計画の根拠の説明がなければいけないと言われると、微妙なところだと感じています。しかし興味はあります。

A 委員：たまたま我々は 5 年計画のちょうど中間のところ委員としていたので、こういう議論ができますよね。このテーマについて議論はさせていただきましたが、たとえばこの手話講習会の有料化、これは効果額がたったの 8 万円ですが、こういう小さな額の項目は入れるべきなのかという議論は経営戦略本部会議で出ませんでしたか。

事務局：本部会議で兵藤副市長は、たしかに金額は低いですが、ただ意識改革ではないですけども、そういう意識付けは必要ではないかと仰っていました。金額の面で見たらた

しかに些細なことですが、積極的に取り組むという姿勢を買おうということでアクションプログラムに位置付けました。

D 委員：私は、部長段階でプログラムの進め方や着眼点について、全庁統一のツールを考えて部内で進めればいいのかと思います。そういう話は委員会では出ないのですか。

事務局：そのような意見は出ていません。

A 委員：意識付けをするためにやっただけではという意見しか出ないということですか。

事務局：そもそもいろんな場面でご指摘いただいているように、お恥ずかしいことですが職員の意識というのはまだまだすごく低いです。しかし、それはもちろん改善しなければいけないと考えています。

A 委員：だからこの新経営戦略プランのアクションプログラムとして載せなければいけない、というのは違うと思います。まさに重要度の観点が抜けています。意識を高めるのなら各課の計画の目標として実施すればよいのです。それほど重要でないテーマを新経営戦略プランにこのテーマを加えて、それだけ無駄な労力や時間を使ってしまっているのではないですか。もっと重要度を見るべきなのではないですか。各課のものをすべて挙げなければいけないというわけではありませんよね。今までは102項目が多すぎるということで削ってきたのですから。

事務局：どれも重要だという意識でやっています。先ほども申し上げた通り、各課で少し様子を見て、進行中なのであれば計画から落として、粛々とやってください、という風にするのもひとつの手法だと思います。そういった柔軟性のある計画にしていこうというのが元々の続編のスタートでしたので、こういう意見が出るのであれば行革推進本部会議に市民会議で出た意見としてお伝えすることはできます。ただ、あり方として本来は、金額の大小に関わらず、意識を持ってやっているのであれば経過を追っていこうというものです。

A 委員：意識を持っているかどうかではなく、財政の実績を求めるべきものなのではないですか。意識を求めるのが目的なのですか。

D 委員：これも何度も申していますが、部長の顔が全く見えてこないのです。この市民会議への対応が。この場でただ議論するだけでは何も変わりません。各部長やもっと上まできちんと伝わっているのでしょうか。

事務局：市民会議の内容は当然きちんとお伝えしています。

D 委員：伝えていても、何も変わっていないのですから、不十分なのではないですか。今日も市長や副市長も出席されていません。この状態できちんと機能していると言っていいのでしょうか。最後ぐらい出席して、話を聞いてくださいと言うべきです。そもそもそういった感覚でこの会議を運営しては、何も変わらない、意味

がないです。

C委員：市長や各部長が出席するかどうかというのは、仕方のない面もあると思いますが、仕組みに問題があると思います。我々はある限界を超えてしまっている。意識が高すぎるのかもしれませんが。先ほどもあったように、部長と課長それから担当者、ここがどういう連携で目標とか行動計画を作るのか。それがどのように行革推進課経由で現れてくるのかという経過、それが議会やこの会議につながるという流れを評価するのは、少し高度だと思っています。この会議はそれがいいとか悪いとか議論する場ではないと思っています。

D委員：それはそうですね。ですが、市民会議というものを作っている以上、それが有効に働かなければ無駄になってしまいます。

B委員：課長にプラン作りをやってもらってはどうか。

C委員：その通りですね。どこかの連携がやはりうまくいっていない。

D委員：当事者がきちんこの会議を受けて動きを変えてくれないと、いくらここで議論しても始まらないですよ。それをわかってほしいし、変えてほしいです。

事務局：みなさんのご意見真摯に受け止めてはおりますが、なかなかうまくいかない、というのが正直なところであります。ただ、そういった方向で常に考えているし、取り組んでいます。

D委員：ずっとそういう風に言って、変わらないのではないですか。

C委員：もうひとつ、書いてはあるのですが、事業仕分けに関するもの。こういう形で出されていても、評価できない。もっと具体的な情報を得てからでないと、判断や評価はできません。なにがネックになっていて、どこがポイントなのかというのが見えてこない。そういった具体的な内容を入れてもらわないと、ここで有効な議論というのは生まれてこないと思います。

会長：そろそろ時間になりますが、C委員もおっしゃっていたように市民が事業の評価をするというのは難しいことですし、ある程度限界があると思います。やはり政策をつくる段階、あるいは予算をつくる段階で市民が入って行って、そこで議論をするという方がいいと思います。私はこれからの行革のあり方じゃないかということで常々申しておりますが、行政のコストというのは非常に難しいことがありますから、予算をつくる段階で市民を入れて、先に情報を共有してもらった方が良いでしょう。それが今後目指すべきあり方ではないかなと思っています。韓国は予算レベルで市民が入っていくというのが強制的にそういった法律ができていますので、予算の編成段階で市民を入れていくという形をとっています。これは、市民が責任を持って政策や予算を決めていくということだと思います。なので、たとえば職員の定数を削減していくということなら、市民も一緒に決めていますから、市民もそれに責任を持つということになります。行政が決めたことに後から意見を言っても、始まらない。だから、市民がそういった早い段

階で参加して責任を持つやり方に向かっていっていただかなければ、行革というのはいつまでも同じ議論が繰り返されるだけに終始してしまうと思います。そろそろ時間ですので、何かほかにありますか？他にないようでしたら本日の会議は、これで終了いたします。

また、本日の会議をもって、平成 23 年 12 月 28 日までの任期中における行革市民会議も最後ということになります。委員の皆さんお疲れさまでした。それでは事務局お願いします。

事務局：ありがとうございました。短い時間でしたが、充実した議論をいただいたものと思っております。最後に経営企画部長の瀧澤より一言ごあいさつ申し上げます。

経営企画部長：私も本日いただきましたご意見、ご叱責を受け止め、日頃から副市長を含めて市の業務に関わっておりますが、小嶋以下、行革の担当とも同じ部屋で常日頃やりとりをしています。そういった意味でご指摘いただいたまだまだ足りない部分があること、またこの場に今日しか出席できなかったことについてもお詫び申し上げたいと思います。頂いた数々のご意見を真摯に受け止めておりますし、それを活かしていきたいと考えております。ありがとうございました。

会長：ありがとうございました。そして、本日最後ということで、議論は打ち切りでしたが何か今日の会議から提言なり、ご意見をまとめるということについてお伺いしたいと思います。せっかく非常に白熱した議論をいたしましたので、ご負担にならない程度で各自ご意見やご感想をまとめていただいて、HP に載せていただくようなものをつくるというのはどうでしょうか。

A 委員：新鎌倉行政経営戦略プランの 6 か月を終えた段階での感想や意見を建設的にお出しするということですね。

会長：これからに向けて、こうしたらいいのではないかという我々からの提言というかたちが良いと思います。量が多いとみなさんに見てもらえませんが、ひとり A4 に 1 枚程度、簡単な箇条書きでもよいと思います。委員のみなさんが必要だと思いうことであれば、お出しすればよいのかなと思います。

D 委員：私は今日の委員のみなさんの意見を事務局にまとめていただいて、事務局がそれを受けてこういう風にやらせてもらいます、庁内でもこういう動きをしますというような意思表示のようなものを出していただければいいと思います。

B 委員：それがいいと思います。

C 委員：私はこの市民委員会のあり方というのをはっきりさせたいと感じています。市民の目線で評価します、ということですがそれはどういう位置づけになるのか。単純に言えば、知識や経験、思考力にそれぞれ幅があります。その幅の中でどうやってまとめていくか、その方法はこの中で何度も議論されていますが、基礎データは毎回同じように追加していく。そういうことはきちんとして議論できるようにした方がいいと思います。それと、基本的なことですが、どのように行革

推進課とつながっていくのか、組織のあり方。また目標の中でのインプット・アウトプットの定義。市民委員として、もちろん経験のある方は知っているけれども、私もそうですが知らなかったこともありますので、きちんと基礎データを積み重ねて充実させていってほしいと思います。

会長：では議事録が出ますので、議事録の後に委員が今後の行革に向けて、というような内容で少し書いていただくと。強制ではなく、書きたい方には出していただくというかたちでいかがでしょうか。

A 委員：いいと思います。

会長：ではそういうことにしたいと思います。

事務局：ありがとうございました。これを持ちまして終了とさせていただきます。お疲れさまでした。

(以上)