

平成 25 年度 第 1 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 25 年 4 月 19 日（金）午後 2 時～7 時

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 第 1 委員会室

出席委員：北大路会長、田淵副会長、坂野委員、友田委員、一ノ瀬委員、稲垣委員、倉岡委員

出席職員：（経営企画部）相川部長、中野次長兼行革推進課長、渡邊経営企画課担当課長、

服部行革推進課課長補佐、鷺尾行革推進課行革推進担当

（総務部）服部次長兼職員課担当課長、内海財政課長

議 題： 平成 25 年度行財政改革に係る取り組みについて

会議内容：

北大路会長：会議の議題ですが、25 年度の行財政改革に係る取り組みについて、説明していただくにあたり、その前提として、現在、市では、包括予算制度に取り組んでいるということで、包括予算制度と言っても具体的なやり方や考え方は各自治体同じではないと思いますので、鎌倉市が取り組んでいる包括予算制度をしっかりと勉強させていただきたいとお願いしてあります。そこからでよろしいでしょうか。

財政課長：私のほうから説明をさせていただきます。資料は「鎌倉市の包括予算制度」をご覧ください。細かい事務的なところもありますので、主なところを説明させていただきます。最初に、なぜ包括予算制度が必要になったのか、ということ、背景的なこと、課題的なこと、包括予算制度の内容と、包括予算制度の意図、狙い、という流れでお話しさせていただきたいと思います。

最初に 2 ページをご覧ください。2 つ目の☆の説明をさせていただきます。実施計画事業の経費は経営企画課のほうに申請をする形になっていますが、そこで経営企画課の方で事業選択をしている。予算は財政課が査定し、中心になっているのは経常的経費。実施計画は経営企画課の方で採択をしていきますので、私どもの方でどちらかということを中心は経常的経費。通常行われている事業経費は、私どもの方で査定している。この予算編成の中で、人件費は職員課や行革推進課の方で人数を調整して把握していますので、また別に私どもの査定の中で特段やっていくということはありません。このような予算編成の形というか、予算の組み立てというか、3 課にまたがった予算編成方式というか、予算を作っていくような形になっております。こういった仕組みやっていると、1 つめにありますように、事業経費は他課が選択配分していて、自分達の経費というのは、実施計画は経営企画課が決めて、要求した経常経費は財政課が「こうだよ」と査定して決めていく、人件費は職員課が決めていくというような、そのような配分の仕方になっている。実施計画の要求額が 800 億円くらいの事業費ベースで経営企画課の方に出していきますから、経営企画課の方で、財源は捻出してくれるのだろうと、そんな意識の中でどんどん上げていく。その要求額が 800 億円くらいになってしまう。やりたいことはどんどん上げていく。一般会計は 550 億円くらいですので、はるかにそれを超えてしまうような要求額になってしまうのが現状です。3 つ目をあげれば、マネジメント意識の向上が図れないとか、限られた財源という状況を実感できないとか、このようなことが起きているというのが現状です。

次の 3 ページで、個々の課題ということで、財政課の方では、どんなことになっているのか、と

いうと、予算要求がきますので、当然のことながら、予算を切ることが目的になっている。切るためには切りやすいところから切っていくって、お金を少なくする。結果として、政策や施策とは関係が薄れていってしまう。極端な言い方ですが、「切る」能力が評価されるというような言い方もされる。あと 4 つ目、財政部門が全ての事業に精通しているわけではないので、事業の優先度は財政課がどこまで事業の理解ができているのか、という、そんな問題があるということです。

事業課はどうなっているのかという、与えられた予算を使い切らないと査定で減額されてしまうので、使い切ったほうがいいでしょう、というようなことが起こりやすくなっています。判断は財政部門の査定によるということで、財政部門の方で予算策定をしますので、政策・施策とは無関係になってきます。危機感やコスト意識の低下が問題となる。

3 つ目は、努力しても評価されるのは、財政部門ということで、一生懸命財源を工夫・努力しても、最後の財源は財政課が全部もっていってしまう。そんなところが現状。そういったことから、創意工夫や努力を原局が惜しむようになるということになる。

次にこういった現状から包括予算の導入ということで、6 ページをご覧ください。経常的経費は財政課が査定を主にしているところです。政策的経費のところは、先ほど申し上げた実施計画にあたるところが、我々が政策的経費と呼んでいるところです。人件費は行革推進課と職員課が、人数や定数の管理をしております。この 3 つの経費をバラバラに今まで要求し、各課に要求していたものを、予算も一括して枠で配当するので、部が全部優先順位をつけてやりましょう、というのが包括予算制度ということになります。例えば、人の配置や人のニーズも部に任せますということなので、ここは正規の職員にしましょう、ここは嘱託でもアルバイトでも大丈夫でしょう、ということまで部長にマネジメントしてもらって事業を進める。事業の優先順位も、施策も経常も一緒にして、その中で一番ニーズの高い事業をやっていきましょう、部長が全部マネジメントしてやっていきましょうというのがこの制度です。

次に 7 ページ、全体の枠組みということになります。この市長・事業部という部分が、市長が政策決定をした時に、事業の財源ということで財源分を一括して部のほうへ渡します。事業部は市民ニーズを把握して優先順位の高い事業を実施していく。その後、事業評価をして、またそこで評価結果に基づいて、新たに政策の見直しを行っていくという、こんな PDCA サイクルでやっていくというのが大きな枠組みです。

では、こういう制度にすることによって、ということで、14 ページ、包括予算制度と合わせて、インセンティブ制度をやっている自治体もあります。私ども、包括に合わせてこういうインセンティブ制度というのを実施していこうということで、工夫して歳入を確保した予算については、翌年度以降 2 分の 1 を限度として予算をあげましょう、という制度です。ですから、新たな歳入を確保しても結構ですし、歳出側で工夫をして節約してもらっても構わないので、予算として余ったものとか、工夫した予算については、翌年度以降 2 分の 1 を限度としてお渡しします、というのがこの仕組みです。これを包括予算としてやっていく中で一緒にやっていきましょうということです。

次に 15 ページで、包括予算制度はどんな効果やどんな期待ができるの、ということで、大きく 3 つ期待をしているところがあります。1 つ目、政策意図の明確化、2 つ目、現場主義・顧客主義の徹底、3 つ目、公務員意識の改革、ということになります。

具体的にどうなるのかということで、16 ページをご覧ください。1 つ目、政策意図の明確化とい

うことで、これまで総花的総合計画と言われてきましたが、その解消。2つ目は、限られた財源の中で政策を決定する仕組み作り。3つ目は成果主義の向上、があります。

2番として、現場主義・顧客主義の徹底。市民ニーズを現場の事情を一番把握している職員が予算編成及び事業を決定していく。2つ目、住民ニーズに対応した機動性の向上。予算編成もやってもらうのですが、執行権についても各部に与える予定です。例えば、予算編成が終わった後に、年度の途中でニーズの高い事業が起きた時には、予算を自分たちが一番必要なニーズに流用して、原局が対応できるよう執行権も与える。機動性の向上は図っていけると思います。

3つ目、公務員意識の改革。これが一番大きなところだと思うのですが、コストを意識した事務事業の執行、創意工夫による財源確保、責任所在の明確化。責任所在の明確化は、これまで実施計画事業の方でやりたいと言っても、経営企画課の方で採択してくれなかったらできなかった、とか、財源は財政課が予算をつけてくれなかったからできなかった、とか言われていましたので、そういったところも事業部の中で、自分たちで予算編成をしながらやっていける。ということで、このようなことを期待しています。

雑駁ですが、以上で説明を終わります。

北大路会長：何か、質問はありますか。

一ノ瀬委員：包括予算制度の枠組みのところ、ご質問させていただきたいのですが。市長が政策決定をして事業部におろし、市民の方からは市民ニーズがくるということですが、議会はどこに入ってくるのでしょうか。

財政課長：予算編成を事業部の方で行っていきますので、予算を認められるかどうか、ということで議会は入ってくる。事業部が予算編成などをしたときです。

一ノ瀬委員：市民ニーズというのは、直接事業部の方へいくということですか。

財政課長：基本的にそうです。もちろん、議会経由でくることもないことはないです。

一ノ瀬委員：ということは、市長は議会とは関係なく、政策決定をするということですか。

財政課長：予算を認めてもらうというのは、議会の判断になります。そこから執行を認められた予算は、執行していただけます。

一ノ瀬委員：政策の時点では議会とは関係なく、予算を認めるか否かが議会の判断ということになるのでしょうか。

友田委員：この市民というところ、イコール議会だと思っていただいて基本的にはいいと思います。

基本的に予算を作る段階で、議会が何かを関与するということはありません。作った予算を審議する、いいかどうか、認めるかどうかを議会が審議する、という段階で出てきます。

一ノ瀬委員：政策決定のところも、議会とは関係なく、市長が独自でできると。

友田委員：はい。

一ノ瀬委員：もうひとつ質問いいですか。最初の説明ですが、今までは実施計画は経営企画課が事業採択を行って、経常経費も財政課が査定し、人件費は職員課が配当する、とあるのですが、現状では、マンパワーがどれくらいいるかというのは、職員課が決定しているのですか。

財政課長：人数が何人というのは行革推進課が決めています。

一ノ瀬委員：人数は行革推進課がやっているのですか。

財政課長：職員定数を管理しています。その人数に合わせて職員課が人件費をつける。

一ノ瀬委員：予算編成の時の人件費がどれくらいかを定めるのは行革推進課なのですね。

職員課担当課長：人数を行革推進課で決めて、それにどういう手当がつくとか、そういうことを職員課が絡めて、予算にしていく。

友田委員：人数が何人いるのかという議論と、だからお金がいくら必要だという議論は、考え方としては別になっています。考え方としては。

一ノ瀬委員：別なのですか。

友田委員：例えば、部長職とかだと、管理職なので手当がいらなくても、一般職員だと管理職だと手当が必要です。どういう職制の人を何人ずつやるのか、という人の人数の話は行革推進課。定数を決めて、これだったらお金はこれくらいになるというのが職員課。今回はお金、予算の話なので、職員課がやっているということです。

一ノ瀬委員：行革推進課で人数をいうときには、いくらくらいの予算に収めるという意識はなく、必要な人数をあげていくことになっているのですね。

友田委員：基本的には全体の枠で行革推進課は示しているわけですので。恐らくそういうことだと。

行革推進課長：職員の定数ということで、正規の職員の人数は何人という全体の枠が決まっています。

その中で、この部でこういう事業をやっているから、部で何人と決めていく。ただ、実際にそれが人事異動でどういうポストの人がいくかによって、金額が変わるということもあるし、採用の問題などでその通りに人数が配置されるわけではないので、その場合には非常勤を充てるとか、アルバイトを充てるとか、工夫をしていかななくてはならない。そういった意味で人件費を考えるのは職員課がやりますよということです。

一ノ瀬委員：それは予算編成をする時ですよ。経営企画課が予算編成をしていく時に、人件費というのは、お金という単位では認識しないで、あくまでも人と言う単位でしか認識しないで計画を立てるといふことなんですね。

北大路会長：この秋から包括予算制度で予算を各部が作る。

財政課長：昨年の秋から試行を行い、2部で始めました。

北大路会長：この秋は全部の部でやろうと。

財政課長：全部の部で行います。

北大路会長：どうでした。どういう結果なのか。

財政課長：これまでの財政課の査定は、どちらかという、「この鉛筆5本もいらなでしょ。4本でしょ。」みたいな小さな点というか、そういうような切った貼ったところが査定を中心になることが多く、政策的な議論はあまりなかった。でも今回、包括予算制度によって、直接市長と部長とが政策的な議論をやって、大きなところで議論をしてもらいたいなというところはあったので、その辺では、査定をやめてしまったので、政策的な議論を市長としてもらう。それも3回くらい市長と議論しながら予算を編成していこうという考えですので、事前に市長が課題を与えて、来年度はこういう事業を中心に、こういう事業を見直してほしい、そういう提示をした後、次に枠の配当をして、この枠の中で指示されたことを予算化し、さらに市長が査定をする。少し大きなステージで話ができるようになったかなど。ただ、財源がないので、画期的な案みたいな発案は、まだまだこれからだろうなど。いろいろな案を出してもらいたいのですが、まだ、予算を削るくらいのことしかできてないので。画期的なアイデアを出して、というところまでは至っていない。

田淵副会長：配分する際のウェイトづけは、どういう形で実施したのか。昨年に 2 部試行しただけで、政策的な意味はどれくらいあるのか。実際には、ほとんど積み上げになると思うのですが。今年は、政策的な経費の枠があって、それを配分するのですよね。どういう基準で、どういう段取りでやるのか。

財政課長：まだ、試行的な段階で、完全にはできていないのですが、最終的な目標としては、前年度の決算を出して、各部の決算を出して、そこで割合を決めます。その決算額の割合が決まったら、来年度 500 億円あったら、その 500 億円の財源を前年度の割合で割る。

田淵副会長：規定の比率でとりあえず割るということか。

財政課長：その比率を作る時に、単年度事業だとか、建設事業などは外に出しておかないと、比率に入ってしまうとおかしくなってしまうので、通常経費的な経費は割合でドンと割ってしまって、それに実施計画事業があれば、またその中で配分を分けていくというような、そんなやり方。

田淵副会長：そこに、部長さんの分捕り合戦ではないですが、そういう仕組みや仕掛けは今年度は入らない？

財政課長：今年度は入ってないです。

田淵副会長：ある一定の額を置いておいて、それを取り合うというものはない。

財政課長：そこまでお金の余裕がない。実施計画事業の財源は 100 億円のオーダーで足りないので、これをどれだけ撒いていくところがやっとなです。

北大路会長：ある自治体では、部長たちが全部採点して行って、平気で実行部門の事業を消していくなどしています。部長同士の熾烈な戦いがある。

田淵副会長：そういうものがないと進まない。これからやろうとしているチャレンジ作戦を、大きなインセンティブにするなどの仕掛けを合わせて持っていく必要があるのではないかと。

北大路会長：そのうちに戦いを始める。今は平和にということでしょうか。一律、一割とかにするのですね、来年に関しては。

財政課長：一律でやらざるを得ない。

財政課長：先ほどの説明ですが、鎌倉市特有の部分ですが、政策的経費と義務的経費のところで、わかりにくいので後で、と思っていたのです。要は、実施計画と呼ばれている二つ目の★のところですが、実施計画事業とは、経営企画課が採択している事業が建設事業であれば終わってしまうのですが、新しい保育園を 1 つやりましょうと政策経費で採択して、実は保育園の運営経費、ランニングコストがかかっていってしまう。これも実施計画として採択して、何百億膨らんだと入ってしまって、ここがちょっとうちの重い課題になっているところで。ですから、100 億円足りませんという中の半分くらいは、一時的な経費ではなくて、ランニングコストなのですね。ここがものすごく重くて、今、苦しんでいる。政策的だとか、実施計画というと、先程、田淵副委員長がおっしゃったように、分捕り合戦のように、やりたいことを取り合うという実施計画といっているところの半分くらいは実は経常経費になっているので。

北大路会長：6 ページの政策的経費には、経常的なものも含まれていると。

財政課長：本当はランニングコストなので経常経費に落とさなければならなかったのですが、なかなか落とす余裕がなかったのが、政策、政策とやってきてしまった。

坂野委員：政策的経費や人件費の割合はどれくらいになりそうですか。

財政課長：550 億円ある中で、20 数%は人件費。550 億円のうち、40 億円くらいが政策的経費。

坂野委員：その中に、先程のコミットしてしまっている経常的経費は。

財政課長：20 億円くらい。

坂野委員：実質的には、20 億円分で先程の新しい分捕り合戦分になるのですね。

財政課長：その中でも実施計画とは違うかもしれないですが、どうしてもやらなければいけないもの、たとえば清掃事務所が老朽化したので直さなければいけないとなると、分捕るとか、そういうレベルではなくて、やらなければいけない実施計画みたいな、そういうのが集まってきてしまっている。

北大路会長：さっきほど田渕さんがおっしゃったけど、プールしておいて何か使うとかありますか。

財政課長：プールできる余裕がありません。

田渕副会長：試行はどここの部だったのですか。

財政課長：健康福祉部と市民活動部です。最初にこの制度でやると、人件費はだいたい、1 人平均年間 800 万円とかでみていくのですが、結局、正規の職員を減らして嘱託にしましょう、というのが最初に原課がとりかかってくるところです。正規 1 人のところを嘱託員やアルバイト 2 人で賄えますから、というような。そうすると、財源が 1 人 800 万円とみて、嘱託員 2 人で 200 万円とすると、600 万円浮いてくるという。試行ではそういうものが最初に出てきました。

坂野委員：人事権に関しても部長さんが持っているということですが、それは定数とかに関係していると思うのですが、どういうふうにするのですか。

財政課長：定数は行革推進課の方で管理しています。職員数削減計画というのがあります。

坂野委員：減らさないといけないという条件があるのですね。

財政課長：削減計画が優先され、削減計画以上にもう 1 人削れば原局にその分のお金をあげるという仕組みになっている。

北大路会長：財政課の定数を大分減らすことなる。

財政課長：足立区は、財政課が査定をやめた代りに行政評価をして、終わった後の事業評価を外部評価と合わせて財政課が評価する。査定をやめた代りに評価にまわった。

北大路会長：行革は仕事なくなる。

財政課長：今、行政評価は経営企画課がやっているから、それを財政課がやれば、経営企画課の人数は減らせる。

北大路会長：どっちにしても、査定要員はいらなくなる。

倉岡委員：今、足立区の例が出ていましたけど、包括予算制度をやっているデメリットはありますか。

財政課長：課題として最後にあげているのですが、「全体最適化の欠如」とありますが、部ごとに優先順位をつけますから、全体の政策経営会議みたいなものを作って、優先度はこっちの方が高いから、こっちのお金をこっちへ持っていくよ、というようなことをやらないと最適化は図れない。

後は、「各部の査定格差」ということで、部長のマネジメント意識の差でかなり差がでていたというのが、足立区でもあります。

3 つ目は、「財政に対する緊張感の不足」ということで、結局、枠に収まってしまえばいいので、とんでもない経費が枠の中に入っている、収めただろう、というようなことがおこってくる。これはどこかでチェックしなければいけないと思う。例えば、食糧費がたっぷりあっても、今は殆どないのですが、食糧費をいっぱいつけていても、全部、中に収めたからいいでしょ、ということが

おきてしまうようなことがあつたりします。

後は、「財政規律の緩慢」というのは、お金の流用という部分で、当初予定したお金を、こっちのニーズが高くなったからやめてこっちに使いましょう、という、自由に使えるようにするのですが、やっていいというルールをきちんと守ってもらわないと困るということ。今までは、財政課がその権限を全部持っていたので、財政課がよいと言わないとダメだったのですが、今度はお金を流用して使ってもいいよ、年度の途中でニーズの高いものに使ってもいいよ、ということで、それも現局にやってもらうので、その辺の規律、範囲の中でやらなければならない。

倉岡委員：その対策は、きちんと規律を監視できて、かつ、評価もできる、部長が集まって評価する組織を作るというのがありますか。

財政課長：そうですね。全体最適化を図るためにも、経営戦略会議みたいなところで、市長と副市長と、経営企画部長と総務部長あたりでやっていかないといけないと思う。査定の格差、このあたりは、足立区は財政課を経験した職員を各部に配置していくことはやっていたと聞きました。

田淵副会長：枠配は他のところでも結構やっているんですけど、成功するかは部長さんのマネジメント能力がポイントになる。

北大路会長：鎌倉は管理部門がしっかりしているから大丈夫でしょう。

田淵副会長：予算制度だけ新しくしても動かないので、それと合わせて、全体的な行政の管理システムをどういう形で見直すかが重要。多分これだけだったら、積み上げで枠が決まって、その中で適当にやります、みたいなことになりかねない。

北大路会長：予算査定はやり過ぎかも知れないが、すっかりやめてしまうと、政策ごとに知識を横断的にもっている人が徐々にいなくなってしまう。だから、上の部長さんたちの経営戦略会議や市長ヒアリングとかに、課長や課長以下の管理部門の方が何か言えるかどうかという、しかもそれは非常に短い時間でやるため、ひとつひとつの政策に対して議論するわけではなくなるので、結局、何年かやっていくうちに、そういうことをわかる人、企画でずっと財政と一緒に話をできて、個別の事業のこと、福祉のことも都市作りのことも知っている、というよう職員が、だんだん少なくなってくるということを聞きます。5年くらい経った時に困ったという話があります。昔のように管理部門の要員を育てるため、全庁的な仕事に関与させないといけない。だから、団体によって考え方は違うのですが、包括予算制度は一過性のもので捉えているところもあって、財政がピンチの時に、今以上に査定ができると、必要なものを切ってしまうなどが起きる。だから、専門の部門にまかせよう。しかし、それは臨時に、数年間の話だということもある。全体の枠を減らす、緊急避難的なことだと思う。後は、信頼性ですね。財政規律と書いてあるけど、声のでかいところは切れないうじゃないですか。あんまり聞かないところを切ってしまうほうが楽です。そういう規律、問題も出てくる。要するに、ここは切ってもそんなに文句を言わないだろうと。一種の財政規律だけでも、やりやすいところからやるという。鎌倉は見識のある人たちだから大丈夫。仕組みにも依存するけれど、人にも大変依存する。

一ノ瀬委員：事業部がやるとなると、市民が一番近いところなので、市民の声が一番入りやすくいいという反面、切りにくいということがあると思うのですが、そういうのをあえて、切っていくということですか。

北大路会長：ちゃんと公衆浴場の補助金をやめるとかを始めるといいけれども、恐らくそれは、最後ま

でやらないと思う。

財政課長：どこがやっても一番難しい話。現場でニーズが高く、必要とされているから、優先順位が高いというきちっとした説明ができるようにしなければいけない。切るという前提があった場合だが。きちんと、こちらのニーズが高くて、市の政策としてこちらをやっていく、ということをしきりと説明しなくてはいけない。ただし、そこは議会もありますし、おっしゃるとおり、一番大変なところ。それができていたら、多分、こういう財政状況になっていないと思います。ニーズがどんどん広がって、一回手がけた事業は簡単には切れません。切ろうとすると、当然、議会に陳情も出ますし。現場でもどこでも、やめます、この事業はたたんでいきます、という話をしたら、当然、議会への陳情が出たり、いろいろなことが起きると想定されます。

一ノ瀬委員：各部の部長さんがそこで説明していく。

財政課長：担当課から始めていくのが基本だと思いますので、そういった説明をしきんとしていく、出来る、出来ないは別として、そういう流れというのは必要なのかなど。

北大路会長：また何かありましたら、後程議論したいと思います。そして、包括予算制度の実施、さらに実施計画の見直しがある、という前提があるので、状況が変わってきたという中で今年度の行財政改革の取り組みがあります。次に実施計画の見直しについて説明をお願いします。

経営企画課担当課長：経営企画課の渡邊です。そうしましたら、「第3次鎌倉市総合計画次期基本計画（素案）について」の資料でご説明させていただきたいと思います。実施計画というお話をいただいているのですが、実施計画をどんな形で進めていくか、どういうものにしようか、を検討している最中のございまして、実施計画について明確なことは申し上げられないのですが、総合計画、基本構想、基本計画につきましては、1素案が出来上がっていますので、これにつきまして、ご説明させていただきます。

まず、2ページ、「総合計画について」でございまして。総合計画については、将来、基本構想ですとか、街づくりの理念を定めたものになっていまして、鎌倉市の場合は、基本構想、基本計画、実施計画という三層構造で出来上がっています。現在は、平成18年から始まっている第2期基本計画、これは3ページになりますが、の最中のございまして、これは、基本的に27年度まで続く予定でございまして。

お話しがありましたように、前倒しで改定を行っている最中のございまして、その辺の説明は4ページ以降になります。包括予算のお話しと多分にだぶる部分があるのですが、基本計画の見直しの背景といたしまして、先程お話しがありましたとおり、経常的経費、政策的経費を合わせると、歳入のラインを上回る形になってしまった、要するに、財源が足りない状態がこのところ続いております。後期実施計画というのが平成24年から始まっているのですが、この中では、4年間で107億円という資金不足という計画になっております。足りないのだからやらなければいい、というのが正論ではありますが、市としては、なかなか事業をたたむことができないもののございまして、計画としてはそのようなものになってしまいました。構成としまして、経常的経費と政策的経費がございまして、その経常経費が上回るという構図になっております。今後、今の歳入が横ばい、もしくは下り坂の中で、これまでの事業をそのまま継続していく、さらに新しい課題というものが徐々に増えていきますので、そうなってくると、これまで以上に財源不足が生じるだろうというのが、図でいうところの現状の右側になります。今回は3.11の大震災を受けて、防災・減災という考え方

が、鎌倉市は特に海を抱えていますので、非常に切迫感を持って取り組まなければいけないのですが、そのための財源も今後増えてくるだろうと。そうなってくると、これまでの財源運営をしていると、とてもじゃないけど間に合わない。先ほど、なかなかやめられないというお話をしたのですが、そうはいつでも、市民の皆さんにはご理解をいただく中で、あるところについては力を弱めて、ある部分についてはしっかりやるという、メリハリをつけた市政運営をしていかなくてはならない。さらに、横ばい、もしくは右肩下がりを看過しているのではなくて、鎌倉市の歳入について考えてきたのですが、なかなか決定打がない、というところもございます。ただ、このまま看過していきますと、もしかして下がり続けるかもしれないということも想定して、出来る限り、歳入増の取り組みも合わせていく。入りを増やして出を減らすという取り組みを当面はしていかななくてはならない、というのがございます。

それから、6 ページの総合計画見直しの背景②といたしまして、もうすでにお話し申し上げたのですが、防災・減災対策というのが、新たな切迫感を持った取り組みとして加わりまして、それから、これは以前から見えていた部分ではあるのですが、鎌倉市では、近年、公共施設の白書を作っております。鎌倉市は公共施設がたくさんある訳ですが、この施設をこのままの状態を立て直しや修繕をしたりすることになると、とてもじゃないけど、財政的にはやっていけないレベルの金額が毎年毎年、降りかかってきます。50 億円とか、そういった額になります。こういったものを、これから市政運営を進めていく上で、どうしたらいいのか、ということを考えていかなければいけない、ということで、基本計画の見直しを行いました。その下の 7 ページにあります。そのために、鎌倉市としましては、持続可能な都市経営を進めていかなくてはならない。そのために、という部分もあるのですが、すべての事業を鎌倉市が担うのではなくて、地域の皆さんのご協力をいただいたりして、そういった部分を踏まえて、市政運営を進めていこう、という形の計画作りをしています。

8、9 ページの基本計画の概要について説明します。すいません、基本計画の冊子についてはお手元に用意していないのですが、基本計画につきましては、先程申し上げましたとおり、基本構想、基本計画、実施計画があるという形になります。実施計画については、別冊で考えさせていただいております。基本構想につきましては、基本理念や将来都市像がございまして、これは平成 8 年に作りまして、基本構想が平成 37 年までの構想となっておりますので、基本的にはそれを引き継ぐ形をとっております。基本構想の下に基本計画がございまして、この中ですべての施策体系が収まってくる形になっているわけですが、鎌倉市の施策がかなりたくさんあるわけですが、その中で横串を通す考え方をひとつ新たに加えました。9 ページの真ん中あたりに「基本計画の概要」という見出しがございまして、その下に「計画の推進に向けた考え方」という項目がございまして、鎌倉市の数多ある施策の中で、施策を構築するにあたりまして、市民自治の考え方、それから、行財政運営の考え方、事業によりますが、防災・減災の考え方、を常に視野として入れていく。それから、26 年で、世界遺産登録の可否が決まりますので、鎌倉市としては、登録されるという前提になるのですが、登録された暁には、世界遺産の街としてふさわしい街になるような街づくりを進めていかなくてはならない。この 4 点が全ての施策の横串を通す考え方として設定された考え方になります。

この考え方の基に施策の体系が広がる訳ですが、これは 11 ページをご覧くださいければと思います。小さくて見づらくて大変恐縮なのですが、基本計画には 6 つの柱がございまして、6 つの柱に分野が

ぶら下がっております。1番左側からいきますと、第1章としまして、「人権を尊重し、人との出会いを大切にすまち」と書いてあります。その下に分野としまして、平和の分野、人権の分野、多文化共生の分野というものが入っております。さらにその下に、それぞれの分野を進めるための施策の方向性、方針というものを設定しております。こういう体系のもとで、基本計画を進めていく。さらにこの下に実施計画というものが加わってきますので、三層構造の中で市の施策を進めていくという考え方になっております。先ほど申し上げたとおり、実施計画につきましては、今のところ、まだ、お示しできるものがないのですが、これも追々、形が見えてき次第、この会議の場でご説明申し上げたいと思います。

それから、大事な部分なのですが、お金がない中で、これだけの事業の体系を作ったという形になってくるのですが、12ページを参照していただきたいのですが、計画期間内に特に優先する取組を定めております。「東日本大震災を受けて策定する総合計画として、市民の生活を守り、安全を確保することを、全てに優先する。」という考え方を持っております。先ほど、体系図として見ていただいたこれらの施策は全て市として必要なものと捉えてはいるのですが、やはり、年度ごとの歳入等を考えますと、全てに同じように力を入れて全部やるというわけにはなかなかいかないで、ここに真ん中書いてあります、「この6年間の計画期間内に特に優先する取組」としまして、「安全な生活の基盤づくり」、これにかかる取組につきましては、工程を定めてしっかりと計画を進めていく。それ以外につきましては、歳入に余裕があれば全般的にやっていきたい部分があるのですが、やはり、歳入のラインを見極めながら、マイナスが出ないようにセーブしていく。そのためには、市民の皆さまのご協力・ご理解が必ず必要になってくる。今、パブリックコメントなどをやっているのですが、総合計画の策定にあたりまして、市民の皆さまに十分に説明させていただいて、ご理解を頂戴したいと思って進めているところでございます。

北大路会長：何か質問があれば。

一ノ瀬委員：この議論を聞いて、市民としてはちょっと絶望的な気持ちになりました。義務的経費というのは減らせないという大前提があると、この義務的経費が全体の総予算に対しての比率が上がってくればくるほど寂しい。すごく義務的経費が高いのに、今、一生懸命やっているのは政策的経費をいかにどうしようかという話をしている、それでは将来的にどうなるのかなと。お聞きしていて、そういう意味でちょっと。全く素人でよくわからないのですが。この義務的経費はすごく歳入が増えるとかしないと寂しいという感想です。

経営企画課担当課長：そういう感想も理解できますし、将来的に持続可能な都市計画を進めていくために、やはり、このままずるずるとやっていくと、鎌倉市が、例えば夕張のようになるということはそんなに考えられないのかもしれませんが、責任ある市政運営を進めていくためには、このままじゃまずいという考え方のもとで、計画の見直しを進めております。一時的に我慢していただく部分ですとか、そういった部分については、しっかりご説明をしなければいけないなど、思っております。例えば、経常的経費、義務的な経費を単純にやめってしまうという方向性だけではなくて、これまでも工夫はもちろんしているのですが、これは工夫の中で、出来る限り多くの事業をやっていく部分ですとか、なかなか難しいのですが、歳入を上げていく努力をしながら、ひとつの事業を、というような取組はしっかりしていかなければならないと思っています。総合的には明るい未来がありますよ、という計画とは少し違うのかもしれませんが、今、鎌倉市としては、こういう形で舵取

りをしたいという計画にはなっております。

坂野委員：経常的経費の部分で計上されている経費の部分は基準とかが決まっているから、ほとんど削る余地がないものなのか、プラスαの何か、やり方で何か、例えば、人件費とか、人件費は定数で決まっているから。どれくらい経常的経費の部分は、やり方によってパフォーマンスを落とさずに削れるのか、それは、これからアイデアが出ないとわからないのですが、可能性はどういうふう考えていらっしゃるのか。

経営企画課担当課長：今まで野放図に事業を進めていまして、では、改めてこれをやりましょう、ということだと、多少ののりしろというか、がでてくるのですが、これまで財政の厳しい中で取組を進めておりますので、やはり、この計画を作ったから、さっと新しい方向性ですとか、新しい取組の形が生まれてくるかという、必ずしもそうではないと思います。期待はしながらも、非常に厳しい状況にあるという認識を持っております。

稲垣委員：公共施設の方針問題で、現状維持で経常経費がかかるという部分で、大胆にやめたり、統合したりすることで、維持しないという判断をすると、ここは減るという、経常的経費の中にそれは含まれていて、この大胆に見直して更新しないという判断が下ると、多少は減るのですか。

経営企画課担当課長：公共施設の考え方も一つは廃止というのがある、それ以外にも、施設を統合して、機能を統合して、機能は廃止しないのですけれども、施設をひとつなくしてしまうとか、もしくは、先程申し上げたとおり、今も工夫されているけれど、それ以上の工夫をする、ですとか、あとは、民間にお任せするという考え方もあるし、そんな形でコストを下げていくというのは、経費を抑える役割は果たしてくれると思います。

倉岡委員：この公共施設の問題というのは、次期基本計画の施策の中でどう位置づけられているのですか。

経営企画課担当課長：この資料ではちょっと読み取れないのですが、行財政運営という中で、説明をとばしてしまったのですが、10ページをご参照ください。先ほど、鎌倉市の施策全部を通す横串の話を差し上げたのですが、この中の行財政運営の中に、下の方にふってある2番目の番号に「公共施設マネジメントの推進」というのがございます。ですから、1つ1つの施策という考え方ではなくて、全体に横串を通す、非常に大きな理念としてここに捉えてあります。

倉岡委員：その中で検討して、それとかも施設の方針とかを見直されれば減るという…。

経営企画課担当課長：もう一点ありまして、経営企画課の中のもう一つの担当が、公共施設のマネジメントを進めるセクションになっています。近々の27年までに公共施設の再編の計画を立てていきますので、その計画に基づいて、施設の再編を粛々と進めていくという形になります。

相川部長：27年の4月には作るということなので、つくる計画は2年間、25、26年。

財政課長：公共施設の時限爆弾と言われているもので、今、修繕とかを含めて全部維持していくのに、20億円くらいかかっているということを公共施設再編推進担当が算出している。予測では、今の施設をそのまま維持していくと、20億円かかっているものが、48億円くらいになるという試算を出している。

相川部長：もうちょっと、56億円くらい。

財政課長：要は、20億円かかっているものを、そのままあったら、それだけかかっちゃうということなので、相当な再編をしない限りは20億円が減るということは恐らくない。それほど、公共施設が老

朽化してきているということです。

友田委員：いわゆる義務的経費の中で、生活保護など国の縛りがあるもの、学校教員など県の縛りがあるものなど、いわゆる鎌倉市の裁量でいかんともしがたいものというのは、どれくらいあるのでしょうか。

北大路会長：公債費と扶助費と。

財政課長：扶助費で 100 億円くらいですね。ただ、扶助費でも、生保のように法的に決まっているもの以外にもある。

北大路会長：そもそも、扶助費はいじれないですものね。市単でやってもいじれないものも多いです。

財政課長：ただ、小児医療費助成のように、自治体間競争が始まっているような扶助費もあって、どうしてもトップは競争したくなってしまう。湘南、神奈川県全部がやっているのに、鎌倉市だけ下げましようというのはなかなか難しい。これはやればやれる経費です。生活保護なんかは手をつけることはできない。ただ、生活保護費も、足立区なんかでは包括予算に入れるという議論があって、財政担当課としては入れたかった。なぜかという、生活保護の方をなくすような施策を頑張って、自立して働いてもらえれば、公費は減る。だから、そういうことも含めて努力してほしいということだったのですが、包括予算枠からははずしていくというのが現状。それはそれなりに、努力するところは全くゼロとは限らないのですが、極めて難しい。あと、大きいのは、20 節の扶助費という科目では出さないで、要は、保険の分ですね。介護保険、国民健康保険、後期高齢者保健、ここは、特別会計でやっているの、ちょっとわかりにくいのですが、一般会計からは繰り出しということで、一般会計を使わないとやりきれなくなっている。そこで一般会計から何十億という、かなりの額で、100 億円近く繰り出ししている。84 億円、550 億円のうち 84 億円繰り出ししている。

友田委員：実質、いわゆる保険財政、扶助費も保険料と考えると、年間 180 億円くらいは保険に。

財政課長：借金に 40 億円くらい毎年返して、人件費に 150 億円という、550 億円はどんどんなくなっていってしまう。なかなか、いじれるところは少なくなってしまう。

一ノ瀬委員：本当に必要な人に必要なお金がいつているかというところはどうなのでしょう。

北大路会長：コストがすごくかかるから。一つなくそうと思うと、その数倍かかる。鎌倉市はみんな一ノ瀬さんや倉岡さんみたいに心配してくれるからうれしいのですが。

田淵副会長：どうしたら、鎌倉市民の皆さんに、市がこれだけ危機的な状況だということを理解してもらえるか。この資料を出されてもわからない。

経営企画課担当課長：そうですね。基本計画を作るにあたっては、不特定多数の方にお集まりいただいて、ワールドカフェをやるなど、そういった取組をやらせていただいています。ただ、限られた方になりますので、全市民となると、また、違う方向を取っていかないといけないと思います。

一ノ瀬委員：以前、事業仕分けに参加したときに、鎌倉市は結構裕福だと聞かされていたのですが。

財政課長：財政力指数で判断されているのですが、市には交付団体、不交付団体という区別があり、鎌倉市は不交付団体で、国からお金をもらっていないので、そこをみると裕福だと。神奈川県でももらっていないのは、もう 4 つの市町村しかないと思います。交付税というものは裕福だともらえないのです。

一ノ瀬委員：それはどこが裕福なのか。

財政課長：鎌倉市と厚木市と…。

相川部長：なぜ裕福と判断されているのかという意味だ。

財政課長：市税が大きい。不交付団体は、全国で 55 しかないのです。55 のうち、訳ありの市町村が裕福とされています。たとえば原発を持っているところ。原発を持っていると、交付金がいっぱいきますから。工場を誘致しているところ。鎌倉市は個人市民税の収入が多いので不交付団体になっている。本当に個人からの税収でもっています。

一ノ瀬委員：だんだん、みんなが高齢になって減ってくると、今でも大変なのに。

財政課長：高齢で減っているのか、景気で減っているのか、どちらかというところ、リーマンショック後の景気の悪さで減っているとみています。さっき言った医療費がどんどん伸びていくので、それで今、悪くなってきてしまっています。

一ノ瀬委員：高齢化というよりもリーマンショックで減っているという判断ですか。

財政課長：数的にみると、顕著に 20 年から一気に落ち込んできています。

坂野委員：結局、この総合計画を 6 年間かけて、先程、このままだったら約 100 億円近く足りなくなるということですが、総合計画ですから、その分、帳尻を合わせるような形で実施計画が決まってくるんですよね。当然。そうすると、基本計画、実施計画が決まるので、あとは枠でやってください、ということになるの。そうですね。

経営企画課担当課長：そうですね。その辺りの。

坂野委員：その時に、その枠の中で実施計画を作った時は、そのくらいならできるだろう、ということの積み上げで作られているので、みんなの努力目標として、グループ目標として、各部がそれくらいやってくれるなら、状況が変わらない限り、それで合格となると、ここの行革市民会議でやることは、何もやらなくても、とりあえず帳尻が合うように総合計画ができるようになるんですけど。ここの行革市民会議でやることは、枠は、実施計画はここまでだけど、努力してもっと頑張ろうと、そうことですよ。

行革推進課長：これから、その本題を。今、おっしゃっていただいたように、みなさん、財政のことが頭に刷り込まれてしまって、何億、何百億稼がないといけない、というふうに思われたと思うんですけど、今、坂野委員がおっしゃられた通り、枠の中で実はある程度できてしまう。ただ、枠の中でやる時に、どんな工夫をしていったらいいのか、とか、どういうことをやっていったら、ただ単に切るだけのしょうもないやり方ではなくて、もうひとつの工夫が入ってくることをできないか、そういうことを考えて、行革サイドとしては、やらないといけない作業の中に行革のスピリッツというか、BPR という考え方を入れてもらうということ、今回、ちょっとチャレンジ作戦という位置づけにして提案させていただこうかというのが、お金というよりか、精神論的にどういう気持ちでやっていくか、ということでお話しをさせていただきたいと思います。

服部補佐：お手元の資料 2 をご覧いただきたいと思います。「平成 25 年度行財政改革に係る取り組みについて（素案）」とうことで、前回、ご指摘をいただいてプランの見直しの資料を作ろうと思ったんですけど、それも踏まえて、今回、25 年度全体の取り組みという形で資料をまとめさせていただきました。中身としましては、チャレンジ行革作戦がメインになるのですが、それに付随するものも、若干、付け加えさせていただいております。

まず、「1 取り組みの検討にあたって」というところがございます。25 年度の取り組みにあたり

まして、これまでの議論の内容をここで簡単に整理してございます。「新鎌倉行政経営戦略プラン(現プラン)」につきましては、こちらの市民会議で進行管理・評価は困難というご指摘をいただきました。それと、今、説明いたしました、実施計画の策定・見直しですとか、包括予算制度、こういったものを踏まえて、それら全ての整合性を図るという意味で、平成25年度は行革推進課としまして、この市民会議としまして、チャレンジ行革作戦というものをメインに進めていきたいと考えております。

「2 平成25年度チャレンジ行革作戦について」、この作戦、一言で申しますと、図の通り、「自ら考え、取り組むBPR活動」というイメージでございます。その中身といたしまして、「コストを縮減しながら、サービスを維持・向上させる取り組み」「内部事務の再構築によって、効率化を図る取り組み」、これらをもって、職員の意識改革を進めていきたい。「意欲と行革マインドを併せ持った職員の育成」、こういうところを目指していきたいと考えております。

2 ページ目、(2)「チャレンジ行革作戦の検討にあたって留意したポイント」でございます。1 点目、これまで行革の方では、一貫して次期基本計画の実現に必要な財源確保の視点でプランの見直しを進めていただきたい、という説明をさせていただきました。しかしながら、平成25年度につきましては、全庁的に導入します包括予算制度の関係で、基本的に、今ある財源の範囲内で予算を組み立てることが前提となっている。そもそもの条件が変わってきたというところでございます。

2 点目、実施計画の大幅な見直しが予定されていることから、財源についての目標・設定も、今の時点で困難である、という前提がございます。

3 点目、包括予算制度の導入によりまして、確実に事業経費が縮減になると思われる。ただ、その中で、市民サービスの低下は回避しなければいけない。この努力は絶対しなければいけない、と考えております。

4 点目、行革市民会議の方から、職員の意識改革が不可欠である、というご指摘、特に管理職、自ら取り組みを生み出すようにならないと成果は見えてこない、というご意見をいただいております。

5 点目としまして、その取り組みにつきまして、インセンティブというものが重要である、管理職の人事評価は不可欠である、というご指摘もいただきました。

これらがチャレンジ行革作戦の検討にあたって留意したポイントでございます。

続きまして、(3)「チャレンジ行革作戦の目的、目標と基本方針」ということで、骨格を示させていただきます。まず、「《目標》Value For Money を意識した市民サービスの提供」というところでございます。限られた財源の中で最も高いサービス成果を提供していきたい、これが目標でございます。

「《目的》業務に対する取り組み意識の改革～モチベーションアップの改革へ」ということで、職員一人一人が行財政改革の本質を理解する、理解した上でBPRの推進による相乗効果も含め、職員の意識改革を進める、という考えでございます。こういった目標・目的に向かって進んで行く中で、基本方針としましては、Business Process Re-engineering、いわゆるBPRの推進を図りたいと考えて、これを基本方針に据えるというところでございます。

3 ページで、VFM と BPR の関係を図式化してございます。横軸がコスト、縦軸がサービス成果で見ていただきまして、横軸の真ん中から右に「現在のコスト」がございしますが、これをすっと上の方へ伸ばして行って、縦軸の「現在のサービス成果」が横に伸びていて、その交点が現在のVFM

で、ここに向かって伸びているのが、現在の業務の手法といいますか、現在の業務の考え方でございます。このコストは、包括予算制度の導入に伴いまして、左側に動く、同じ手法で業務を進めていると、今、10点満点のVFMが7点くらいまで落ちてしまう。そこを同じサービス成果をキープするためにBPRという手法をとって、サービス成果の維持を図っていきたいというのが、チャレンジ作戦の肝でございます。

その下、図2となっておりますが、「チャレンジ行革作戦の考え方」は、今ご説明した通りでございます。実施計画見直しによる事業の見直し、包括予算制度、という前提がございまして、基本方針・目的・目標は、こういう形で表せるのかなと思っております。

続きまして、4ページ(4)「チャレンジ行革作戦の進め方」でございます。いったい、どのように進めるのかというところでございますが、まず、1点目、基本的に事務局からメニューの提供とかを行わない、この前ご指摘をいただいた通りです。メニューを提供すると、それにこだわられてしまうのかなあ、というところで、メニューを提供せず、各課の課長がBPRの視点を積極的に取り入れた業務の見直しを提案する、実現に向けた取り組みをする、というところでございます。今年度の取り組みは、まず、経費の縮減等を行う事業、こういったものを中心に、BPRの視点をういて業務の見直しを行いつつ、サービスの維持・向上を図ることができそうな事業を抽出し、見直しの手法や見直しの効果(予算額)を目標として設定する。各課は予算要求の流れの中で、目標を達成すべく調整やヒアリングをこなし、最終的に予算額が確定した時点で、鎌倉行革市民会議の評価を受けることになる。皆さまに評価していただこうと考えております。

4点目、ただ、実際の検証とか評価は、平成27年度になってしまうかと考えてございます。こういったことを踏まえて、評価基準についてはBPRの視点が生かされているか、その目標達成に向けた努力と創意工夫がなされているか、こういった視点で評価して下さるのかと考えてございます。

これらを踏まえて、平成25年度チャレンジ行革作戦は、別紙、資料3をご覧いただきたいと思っております。こういった流れで取り組んでいきたいと思っております。

資料3のご説明をさせていただきます。Step1)からStep4)まででございます。まず、BPRというのをマスターしていただこうと。1)で、研修をする予定でございます。まず、5/16に、本部員。本部員というのは、鎌倉の行革に関する意思決定機関、鎌倉行革推進本部会議というのがあるのですが、市長、副市長、各部の部長、局長、こういった方々、20数名を対象に研修を開こうと考えております。それが終わりましたら、管理職以上ということで、次長、課長、100名ちょっとおりますので、全員を対象にして研修をしたい。講師につきましては、北大路先生にお願いをしたいと考えております。併せて、コーチング研修というものも7月頃に入れていきたいと考えております。ここで本質を理解していただくという取り組みを行いまして、6月～8月にかけて、Step2)でございます。チャレンジ行革作戦に立候補しようということで、対象事業を洗い出し、それからチャレンジ行革作戦へ立候補という、こういう手続きを踏まえます。9月～12月、Step3)チャレンジ行革作戦の開始、ということでございます。包括予算制度が始まりまして、予算要求の手続きの中で、作戦が達成できるように取り組んでもらう。場合によっては今年度から先行的にできることは積極的にやっただく。作戦が終了したら、目標達成に向けた創意工夫や努力した点などをまとめていこうとなっております。Step4)作戦の評価とインセンティブを公表します、1月～3月くらい。鎌倉行革市民会議で作戦に向けた取り組みなどをヒアリングしていただいて、その成果を評価する。そして、

インセンティブの付与を市内部の行革本部会議で決定し、公表します。インセンティブの内容ですが、財政的なインセンティブと人事的なインセンティブで、こういったものを考えております。内容につきましては以上でございます。

資料 2 の方に戻らせていただきます。3「平成 25 年度スケジュール」については、また後程、ご説明させていただきます。

4「想定される課題」について説明いたします。チャレンジ行革作戦を進めていく中で、課題等として考えられていることは、1、作戦の提案件数や内容といったところについては、今の時点では未知数である。どういったものがでてくるかは、まだわからない、というところが現状でございます。2 点目としましては、インセンティブとしましては、今後、財政課と協議していく必要がございます。財政課は財政課で、包括の関係でインセンティブというものをもっておりますので、その辺との整合などが必要かと考えております。職員個人へのインセンティブも、職員課と調整していく必要があると考えています。それから、評価の視点、方法は要検討。最後にこういった行革の取り組みを職員以外にも広く一般に周知して、これをやっていく意義を理解していただかなくてはならない。今までの行革の取り組みは、お金を稼ぐということで今まで説明してきたのですが、そういった意識改革が必要だということをご理解していただけるか、この点がチャレンジ作戦が成功するかしないか、のポイントになるのかと思っております。

続きまして、5 ページのところでございます。5「現プランの取扱いについて」でございます。今、現在、新プランというものを我々が進行管理しておりますが、その取扱いについてです。先ほど、ご説明しましたが、今のプランにつきましては、総合計画の財源不足を補うという目的のもとに進めてきましたが、そもそもの考え方を再考する必要性が出てきている。よって、現プランについては平成 27 年度までの期間計画ですが、今年度までの成果をもって取りまとめを行いたいというふうに考えてございます。現プランに登載されたアクションプログラムは、既存の事業の中から設定したもので、これは事業自体、各課が粛々と継続すれば良いというふうに考えております。必要に応じて進捗状況の把握を行っていきたいと思います。ただ、その把握にあたっては、極力、所管課への負担を軽減していくように行革では考えています。これが現プランの取扱いでございます。

最後に、平成 26 年度の取組みイメージ、これは、資料 4 のスケジュールと合わせて説明させていただきます。

資料 4 の一番左の「チャレンジ行革作戦」につきましては、資料 3 と同じスケジュールでございますので、この説明は割愛させていただきます。

真ん中、「現プラン・新プラン」のところについて、現プランの前提条件の整理はしなければいけない、25 年度をもって取りまとめを行う中で、現プランに掲げてきた行革の考え方を一通り整理しなくてはいけないのかな、というように考えています。その目途といたしまして、6 月くらいに現プランの取扱い方針、現プランの扱い方・考え方についてまとめたいと考えております。

それから、資料があちこち飛んで大変申し訳ありませんが、資料 2、5 ページの 6、2 点目、「包括予算制度導入に伴う個別アクションプログラムの見直し、絞り込み」ということで、現プランのアクションプログラム自体、平成 25 年度で閉じていくのですが、ものによっては 26 年度以降も継続していくという、要は、BPR の視点の中で、継続していくものはあるのかなあ、というふうに考えております。まだ具体的にどれを残すのか、そこまでは議論していないのですが、その見直しは必

要なのかなと。併せて、スケジュールにいけますと、8月くらいから新プランの骨子の作成というものを始めていきたいと考えてございます。本年度8月以降は新プラン、新たなプランの作成に向けた取り組みを進める。

資料2、6の3点目でございますが、「職員の意識改革の継続」ということで、今年度、単発でチャレンジ作戦が終わっていいかどうか、ということがございます。一年だけで終わるものではないのかなあ、というふうに思っております、26年度以降も、こういった意識改革は継続していくべきであろうと。それも踏まえて、25年度中に、26年度から進めていく新プランというものを策定していく、というところでございます。

少し説明が長くなりましたが、以上が平成25年度の行革の取り組みでございます。

北大路会長：事前の打合せもさせていただいたのですが、先程、皆さんおっしゃったように、こんなこととしても出てこないのではないかなと。やれる余地が少ないのではないかなと、皆さん、おっしゃって。どうでしょうか。聞いていて思ったのですが、新プランというのは、行革プランのことですね。これは、例えば、もっといっぱいこうやろうとか、なんとか、そういう考え方、あるいはランキングの見直しや使用料の見直しとかが、どんどん出てくるだろうという話。

服部補佐：今、現在は、プランというよりも、考え方を中心としてまとめる、大綱とか、行革大綱というか、もう少し高いところで「行革とはなんぞや」みたいな、そういったふうにまとめたほうが良いのではないかと、という議論が内部で出まして、個別の事業をぶら下げるか、というところまでは。

北大路会長：チャレンジ作戦という提案ですが、結果がよく見えず未知数です。今、大事なところだと思っているのですが、ひとつだけコメントさせていただくと、この資料2の2ページとか3ページ、2ページの一番下の基本方針があります。ここでBPRのことが書いてあって、「目標の達成に向け、業務の内容や手順、組織の構造、ビジネスルールを全面的に見直し、再設計する手法」という表現があって、3ページの図の注意書きにも同じことが書いてある。「活動の目標を達成するために、既存の業務内容や業務フロー、組織構造、ビジネスルールを全面的に見直し、再設計する手法」。ここまでは、そういう表現ですが、4ページの「(4) チャレンジ行革作戦の進め方」の2つめの・で、「今年度の取り組みは、まず、縮減等を行う事業中、BPRの視点をを用いて業務の見直しを行いつつ、サービスの維持・向上を図ることができそうな事業を抽出し」とあるが、事業を抽出するとなると、さっきのように、ビジネスプロセスとか、組織とか、ルールとかを変えるのとはかなり違う。BPRは事業単位でやるようなことはあまり想定していない。BPRというのは、例えば、静岡県で一番派手にやったBPRは、課をなくしてしまいました。一気に課をなくして、課長がいなくなったのです。たとえば、例として失礼があったら申し訳ないですが、今、説明いただいた総合計画についても、10ページに体系がもうできていますよね。たとえば総合計画はこの体系だけじゃだめなのではないか。ここから先、何か考えて、時間をかけて議論をして、すごく大事なことが決まっていくのかどうか、ということがよく見えない。私も、いろんなところで総合計画を作って、静岡市とか県のも作ったし、最近では館林市でも作ったのですが、いずれも過去つくりたいといけなかったのか、あるいは、過去の総合計画がうまくいったのか、評価しようとする、ほとんど何も見えないのです。うまくいったかがわからない。少なくとも、総合計画の策定にそれだけ労力をかける必要がなかったのではないかと。幸い、地方自治法の改正で、総合計画の策定はいらなくなったので、すでにできているこの体系が総合計画だと言ってしまうと、今後の負担が随分少なくなるなど。BPR

はこの手のことです。本気になってプロセスを考え直す。総合計画はこういうものだというイメージを破壊する。本当にこれがないと結果がでないのかと。この委員会でそう言われたといたらなんですが、例えば、窓口のサービスは何とか事業とは呼ばないですね、基本的に。でも、BPR で一番ターゲットになるのは、窓口対応です。特に何かを申請する時に、申請書の不備だというのは、だいたいやり方がよくないのです。できないことを頼んでいるのです。私、65 歳になって年金をもらうために申請したのですが、不可能に近い書類でした。私は書類を作るのに結構慣れていると思いますが、何でこんなことを要求されるんだというような内容が多い。だから、一般的に間違いがとて多いいと思います。だから、窓口申請にすごく時間がかかり、窓口が長蛇の列なのですね。これを抜本的に見直すという、これが BPR のイメージです。

やっぱり、きっと、市職員の皆さんのニーズと違うのだと思います。皆さんは事業単位でやりたがる。事業で 1 億円減らしたい、5 千万円減らしたい、というのがターゲットだと思うのです。だからこそ、途中から事業ベースの議論になっていると思うのです。だから、1 年間のプラン、計画を見ても、BPR が出来そうな事業を、まず選んでくださいと、それを報告してみてください、というような表現になっています。たしかに、そうであれば、お金を少しでも節約したいのなら、そんなやり方になると思うのですが。窓口のプロセスがお客さんに優しくなったからといって、人が一人減らせるのと言われれば、それは違うかもしれないなと思います。そういう意味では、このベースでやろうとすると、その発想は、今、やろうとしている新プランの方にむしろ近いのかなと思います。原課としては、2 つの違うようなことが始まろうとするけれど、実は発想は同じだ、みたいな。しかも、そうであると、BPR という考え方はあまり合わないなと思って。しかも、わかりにくいしね。こんな 3 文字言葉でね。Birthday Party Re-union じゃないか、なんて言う人がいますけど。せっかく、ここまで議論されてはいますが、スタートから非常に心配なのです。

行革推進課長：確におっしゃる通りで、実は最初、私たちも BPR というものを、この資料を最初に作った段階では、1 つの事業というイメージではあまり持っていなくて、先程おっしゃっていたような総合計画の施策の単位とか。今までは、個々の 1 つずつの事業を、ただ、潰しにいくという考え方から、もう一つ上の目的を共有している 1 つの政策とか施策の単位で、その中にある事業をやめて、こっちを増やすとか、そういう形でサービスを維持してもらい、そういうようなイメージで書いています。ただ、もう少しよく勉強してみると、それだけじゃないと。やはり、最初のところに、実は意識改革を入れてみたいと考えています。今の話は、①のところの「コストを縮減しながらサービスの維持・向上させる取り組み」なんだと。もう 1 つ、絶対やらなければいけない、むしろ BPR と言われるのは、「②内部事務の再構築によって、効率化を図る取り組み」。おっしゃられた通り、事務の申請から最後の許可に至るまでの、あっちの窓口に行ってください、こういうことを書いてください、ということ、もう一回全部さらにして、最終的にこれを出す限りは、何を出してもらえばいいのか、ということから、もう一回見直して、こういうことをやってもらわなければいけないんじゃないか、ということに、我々もようやく気が付いてきて、今回、こういうような 2 本立てにしたので。ちょっとこの資料の詰めが甘かったというのが、正直、申し訳なかったと思います。ただ、意図しているところというのは、今まで行政改革だ、なんだと言ってきて、お金を減らしてきたとかやってきて、本当にそれが、そういうものごとをきちんと見直しながらかつた職員が、果たしてどれだけ庁内に根付くようになったのか、というか。常にその職員がいてくれば、例えば、

包括でそういうことをやろうと言ったときに、そういう考え方でさっとやればいいんでしょと、我々がこんなことをいちいち言わなくても取り組んでくれるのではないのかなど。結局、包括をやろうとか、大きな命題を前にした時に、短絡的にやればいいんでしょ、とかいう発想で進まれたら、やっぱり行革にはならないなど。ということで、今年については、本当に出るかわからないんですけど、そういう視点をもう一回研修から始めて、管理職がしっかりとそれを認識した上で、さあ、どうしますか、という。それは、前回の会議で言われていたみたいに、こちらがメニュー出しをするのではなくて、考えてくださいよ、と、考えましょうよ、ということで、始めていくという。確かに最初の目標との関係はどうなるんだ、ということが出てきますが。とにかく、新たに別のメニュー出しをして、行革をやるといっても、これだけの大きな庁内の事務が始まるという時に、別にやるのは厳しいかなど。という中で、落としどころといたら変ですけど、考えついたものです。

田渕副会長：BPR 研修は、どういうものをイメージされていますか。対象は、行革推進本部会議の 20 名の方、部課長？ どういう研修を北大路先生にさせていただきたいと思っているのか。

行革推進課長：「BPR というのはこういう活動のことだ」ということをまずレクチャーしていただくことです。それを、後は、どういうふうにするのか。こういう発想で展開してほしいとか、もう一回見直して欲しいところを、我々が口で言っても説明になりませんので、教えていただければと思います。

北大路会長：何かを出そうとしたら、コーチングなどの生易しいものではなくて、少なくとも、私が経験したものでは、100~200 時間とか、同じメンバーで、10 くらいのセクションがせいぜいですが、いくつか犠牲になってもらって、とにかく、出てくるまで数か月間、ずっと話し合いをする。それは、民間コンサルタントにもいると思います。そういうこともできる先生たちもいると思う。恐らく、最初に説明しても「リエンジニアリング革命」の本の中身を簡潔に言うだけなので、そこから「じゃあ、私、何をやるの。」と言われると思う。発想はすごく重要ですが、やるんだったら、すごく本格的にやるか、そうでなければ、むしろ、この新プランの方で、これまでと違って施策くらいの単位で、もう少し大きなダイナミックな見直しをやってみたらどうだろうか、という方がわかりやすいのかと思う。

田渕副会長：政策評価はどうしていますか。今実施している評価は？

行革推進課長：事務事業評価と施策進行評価です。

田渕副会長：目的は進行管理ですか。

経営企画課担当課長：進行管理です。

田渕副会長：現状をみて、今、この施策でいいのか、という議論ができるような仕組みはない、ということですか。それが、ここで求められているように思えるのですが。

相川部長：そこまでの議論はできていないです。実績を見ていて、どこまで目標に対していっているか、というところを見ていて、外部も内部もやりますし、そういうやり方をしています。

田渕副会長：経営戦略会議を機能させるためにはどういう仕掛けが必要なのか、から入るのも手かもしれないですね。部長さんたちが議論するためには材料がなければ議論できないわけで、そのために、どういう仕掛けが必要なのかという観点でいくと、今この施策が必要だという根拠を各部長が持っていない限り削りますよと、そういう形の仕掛けがひとつあり。

あと一つは、川口市が総務省のモデルで実施した自治体 EA（エンタープライズ・アーキテクチャ

一)。もともと、システム屋さんが役所のここをシステム化したらもっと楽になりますよ、と言って対応していたのが EA だった。その事業や作業がそもそも必要なのかというところから見直して、本当に必要なものに対してシステム化していこうというのが自治体 EA。5~6 年前に、総務省が 1 億円くらいの予算をかけて、5 つくらいのシンクタンクが入って、川口市で大規模にモデル実施しています。それくらいのことをしないと変わらないというくらいのもなのですね。

行革推進課長：今、お金がない中で、難しい。今、お話しを聞いている考え方と、私たちがやろうとしていることは、私の説明が悪かったのかもしれないのですが、合っていると思っています。できるかどうかわかりませんが、だから、名前を「チャレンジ作戦」に変えたのですが、BPR をやっているということではなくて、チャレンジしてもらおうと。我々も同じで、正直、誰も出てこないのかもしれないし、不安の方が大きい。今、おっしゃられた通り、そもそも、このやり方でいいのか、ということで、根底から見直しをする時に、何のためにやっているか、という大前提を押さえてから、どういうふうに見直すか、ということですよ。そのレベルが大きいレベルでいくのか、小さいレベルでいくのかわからないけれど、そういうことでちょっと考えてみませんか、ということ。

田渕副会長：であれば、基本方針は BPR の推進としないで、「皆で考えよう」とか。BPR という言葉を使うと、そのワードに反応してしまうことがあるので。実施方法として BPR があるのもいいかもしれないし、ロジック・モデルや SWOT を活用してみるのもいいかもしれない。

坂野委員：お話しをお伺いして、本気で何かを変えるのはエネルギーがかかることで、BPR なのか、ロジック・モデルで定着させるとなると大変だと思う。研修を数回やったくらいで、どれくらい効果を期待するのか。研修をやったら考え方や用語はわかると思います。自主的にこれをやったらおもしろそうだ、改革につながると、それがどこまで出るかということ、そんなのは期待できない。そうだとすれば、別にわざわざ BPR をやらずに、今の既定方針の中で形のあるアウトプットを作った方が見栄えのいいものができるのではないかと思う。それでやりましょうと北大路先生は思っているのかもしれないんですけど。根性出してやりましょうと。

北大路会長：包括予算はすごく大きなチャレンジだと思っています。簡単に済ませちゃうこともできますけど、それは非常に良くない。きちんと機能してほしい。各部の中で本当に理解してもらいたい。質を高めて欲しい。自由度を上げるなら、質を高めて欲しい、というメッセージがちゃんと伝わらないといけない。包括予算制度に本格的に取り組みながら、それに近いことをやってもいいんじゃないかなと思います。どうやったら質を高めることができるかということとリンクした、そのためのツールに取り組んではどうかと。さっき、田渕委員が発言されたとおり、最終的に経営戦略会議にもっていけるような政策の問題点とか、26 年度予算にあたってどういうことをしようとしているのか、などです。そういうことをやったらどうでしょうか。そんなにたくさんのはやらない方がいい。すでに、すごく大きなチャレンジをやっていると思います。友田委員はどう思われますか。

友田委員：前回は言いましたが、欲張っているんじゃないのと思うんですね。あれもこれも、ということをやっている感があって、もう少し絞るべきかと。どこに絞るのかはまた議論ですが。BPR とは働き方だと思っていますが、一人一人の働き方の生産性を変えていくという考え方でいくのか、それとも、施策担当のやり方を考えていくのか、どのレベルのことを軸に置くのか、というのは、会長が言われたように、まずは枠予算というものを軸にするのだったら、それに付随することを、もしくは、そこを助けるようなことをやった方が、効果は出やすいのかなと思う。一番思ったのは、

新プランを作る必要があるのかというところで、新プランを作ってチャレンジもやるんですかと。さらに担当課がやることを増やしているのではないかと思うんです。そもそも、担当課がやることを減らしたほうが良いと思っているので。できるだけ、こういう間接業務は減らしたほうが良いと思いつつながらこの会議に出ているのですが、そういった意味でいうと、もう少し、絞られたほうが、担当課の負担が軽くなって、もっと前向きになってもらえるのでは。担当課のやることを増やしたら、意欲が減ってしまうような気がする。

北大路会長：冒頭に同じことを申し上げましたが。負担は増やさないように、少なくして。

行革推進課長：正直、負担はなくす、減らすということを前提にしている。ですから、包括予算の作業をしていく中で、北大路先生のおっしゃったことを、行政でやらなければいけないのだけど、やることで思ったことは出してね、と、そういうイメージです。わざわざやるのではなく、包括の中で考えて、これだったら、あの研修で聞いたことと同じかもしれないと、そういうものを出してください、ということを狙った。わざわざ感はない。プランを新たに作るということも、今までの観点は、各課にできることはないですか、とひっぱり出して負担をかけてやっていたが、先程言った通り、今度は開放的にして、本当にやらなければいけないこと基本的な柱だけをきちんと示して、それに沿ったことを自分たちでやってね、ということで、こちらから出せということはないで、指針を示すプランでいいのではないのかと。我々だけが大きな考えをきちんと理解して、毎年、今年は何をやりますか、ということだけをきちんと確認していけば、その方がいいのではないかと思ったんです。

友田委員：一つ思ったことがあって。一つは、横文字を使うのをやめませんか、とみんな思っています。「プラン」となると、「計画」なんです。いわゆる「方針」じゃないですか。「行革の方針の考え方」でいいのではないかと。その方が職員に伝わりやすいのではないかと。「チャレンジ」も、「挑戦」とか。とにかく、横文字をやめたほうが伝わりやすい。横文字は分かったようで分からない。だから、同じ認識がされにくいと思います。そういう意味で言うと、しゃべる時はあまり横文字を増やさないようにしているんですが、「プラン」とか、この資料にかなり横文字が出てくるんですけど。止めた方がいい。そもそも、行革担当の行革を考える時に、わざわざ、プランを作る必要があるのかと思います。そういうことをやめることが行革担当の行革ではないかと。そういうことをやめましょう、ということをやらないと、原課に分かってもらえないのではないかという気がする。プランを、考え方を示すといった時に、何となく方針を作りました、ということで、みんなに認識されるのかなというふうに考えます。各事業課の担当の一人一人の職員に、そういう方針で業務にあたってくださいね、それが重要と彼らに受け止めてもらえるのかと。受け止めてもらいたのだったら、やり方が悪いのか、何が悪いかわからないけど、止めてみるというのもひとつなのではないかと。もっと絞って、こっちのチャレンジ作戦だけを力を入れてやったほうが、行革担当の業務も減るし、職員に対してもわかりやすくしたほうが良いという気がしたので、そういった考え方が必要なのではないかと思います。

行革推進課長：おっしゃる通りで、実は会長からも指摘されて、プランなんてやめちゃえと。いろいろ考えたのですが、プランに載っていることの中では、本来、行革として取り組まなければならないことも入っているので、これを今、事業課にまわすということはある得ない。ただ、そこをメインにしたくないということで、それは削ってしまっ。おっしゃる通り、新プランというか、大綱、

方針とか、そういうことだけに絞るとするのは、正直考えている。ゼロにしてします、やめるのは、議会からも進捗状況をシビアに聞かれているので、ちょっと理屈が成り立たない。

北大路会長：それは、この夏くらいから。なんで、夏くらいからなの。

行革推進課長：とりあえず、今やっているプランの実績をまとめて、それをまず閉めないといけなくて、それからやろうかなと。

北大路会長：今のお話だと、この方針とか、プランは、出せばいいだけですよ、基本的に。だったら、今出せばいいじゃないかと。各課で作業を伴うものだったら、今取りまとめているものがせめて終わってからにしてくださいというのはわかるけれど。ただ、こういう方針でいってください、というのだったら、早々と出しておしまいによければいい。チャレンジ作戦は中身も無理だと思いますよ。BPR を本気でやるのだったら、BPR という言葉のアレルギーから取っていくしかないのです。相当負担感を感じると思う。今、ロジックでわかりやすいのは、この枠予算に整合させるために、どうやってしっかり部の中で政策を議論して、政策の質を向上させるか、というところにリンクがきちんとあったほうが納得できると思います。しかも、職員にとっては事業という単位は忘れられない単位のようなのです。やっぱり扱うのには、事業が一番分かりやすい単位なんですね。新しい予算には非常に合うので。大きな変化なので、当然のことながら、そのフォローアップや実際に必要なツールがいるだろうなと思います。やっぱり、かなり心配事が起こるじゃないですか、この包括予算は。いくとしたら、悪い方にいっちゃうので。もう、やめたがっているとか、やめちゃうとか、あるわけですね。逆に、上手にやればいいことだと思っているのです。一旦、期限付きでなく始めたら、やめるのはものすごく難しい。事務事業ベースの査定をやめたら今度またやりますということには絶対にならない。すごく抵抗がある。だったら、成功させるしかないと思います。そっちの方で十分大きなチャレンジ作戦ではないかな。

田淵副会長：これまでに完全にうまくいったところは多分ない。途中で首長が代わるとか、いろいろな要因で逆戻りしてしまったところがありますけど。だから、これがうまくいったら、ベストプラクティスになると思う。そのために部長さんたちをサポートするというくらいでいかないと。そのほうがモチベーションも上がるでしょうし、必要に迫られてやる方が動くでしょうし。BPR は理解すればするほど、研修すればするほど二の足を踏むと思います。

北大路会長：包括予算をしっかり説明していただいて良かったです。あまり認識していなかったもので、この前までは、これ、結果、ちょっと大変だと思うので。査定がなくなったとあって、楽になったとあって、ぱっといったら大変なことですよ。そうなったら最悪だから。

財政課長：このペーパーを出すだけで大変でした。内部の原局の悪口みたいなことが書いてあるじゃないですか。これを出すときに、コスト意識がなくなるなんて言ったときには怒られましたから。俺たちはやっているよと。担当課に説明する時に、これだけコストを意識してやっているのに、と怒られるくらいの認識のずれはあります。

一ノ瀬委員：スケジュールについて質問ですが、先程の市長の役割に関係してくるのですが、予算編成が6月から始まって、10月の中間市長ヒアリングという時点で市長選挙があるわけですが、それでは10月から始めたほうがいいんじゃないかなとも思うのですが。

経営企画部長：確かに、今年に限って言いますと、市長選挙がそこにあるのですが。予算を組むのが10月からというのでは、翌年度の作業的に非常に厳しい。

一ノ瀬委員：市長選を動かすとか。

財政課長：行政の継続はやっていかなくてはいけないので、このスケジュールでやって、仮に10月に市長が変わった時は、もう一度やり直しをしますよ。その市長の政策に合った、今までやってきた継続の部分を活かしながら、自分の政策をどうする、ということ。間に合わなければ、4月に暫定予算を作って。藤沢市なんかもう一回6月からやっていました。行政の継続性を考えた時に、このスケジュールでいかないと間に合わなくなってしまうので。もちろん、市長が代わるということが起きれば、そこから変えるのは間違いないということです。4月からの執行ですから。それは変えると思います。

一ノ瀬委員：そのような手間暇をかけても市長選は10月でなければいけない理由があったのですか。

財政課長：これを動かすのはかなり大変です。今の市長も市長選を4月にしたかったんですが、総務省から駄目と言われました。

友田委員：総務省は、自分が辞めて、次に出ないならいいけど、自分が辞めて、また自分が出るというのは駄目という話なのです。

財政課長：自分が有利になるようなことをやることも起きてしまうので。自分の好きな時に辞められちゃうじゃないですか。自分がもう一回出るとなると、自分が一番風に乗っているとき、一番いい風が吹いているときに辞めて、もう一回、4年間保証がとれてしまうので。それを総務省は駄目と。本当はこの市議選と一緒にやれると7~8,000万選挙費用が浮く。人件費は一緒なので。国を動かすのには時間がかかる。

一ノ瀬委員：だから、おっしゃったような形でやっていくしかないのですね。

北大路会長：事務局の考えていることは大変過ぎてあまり期待できないということで、よく作ってはくれたのですが。どういう方向でいきましょうか。次の展開。

行革推進課長：今日、ご意見をいただいて、BPRをメインにしたやり方は、大変厳しいものがあるというお話だったので、一方で、枠予算の中で、原局が頑張っているところを助けたり、強化することが我々の考えなので、今年度は枠予算のサポートに徹しますと。その手法の一つとして、BPRもあるし、こういうものもありますという形に作り直したいと思います。

田淵副会長・坂野委員：ロジック・モデルがよいかもしれないですね。

北大路会長：今日はこれで一旦閉会して、必要であれば会議の日程を調整するような形でしょうか。

行革推進課長：来月くらいで、また作戦を建て直してからということ。

北大路会長：メールで日程調整ということでよろしくお願いします。

以上