

平成 25 年度 第 2 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 25 年 8 月 28 日（水）午後 15 時 30 分～17 時

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 第 2 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、倉岡委員

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

服部行革推進課課長補佐、田邊行革推進課推進担当、

鷲尾行革推進課行革推進担当、平本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：（1）新鎌倉行政経営戦略プラン平成 24 年度実績報告

（2）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：

行革推進課長：みなさん、こんにちは。今日は第 2 回目になります鎌倉行革市民会議ということで、暑い中お集まりいただきましてありがとうございます。定刻前ですが、皆さんお揃いなので、会議を始めさせていただきたいと思います。本日、稲垣委員が急遽、欠席ということでご連絡いただいております。事務局の方も揃っております、この会議が初めてという職員がおりますので紹介させていただきます。

事務局（田邊）：4 月に異動してきました田邊と申します。よろしくお願いします。

行革推進課長：今日はロジック・モデルの部分を、後半でみなさんからご意見をいただきたいと思っています。我々事務局も一緒に、先生方のお話を聞かせて頂きたいと思って、今回、フルメンバーで参加させていただきたいと思っています。では、会長、議事の方、よろしくお願いいたします。

事務局（鷲尾）：傍聴の方がいらっしゃるの、その確認をお願いします。

北大路会長：傍聴の方がいらっしゃるのですね。よろしいでしょうか。（全委員了承）

（傍聴者入室）

北大路会長：ありがとうございます。今日の議題は 2 つ。最初にまず、新鎌倉行政経営戦略プラン平成 24 年度実績報告から、よろしくお願いします。

事務局（鷲尾）：それでは、新鎌倉行政経営戦略プラン 24 年度の実績についてご報告をさせていただきます。新鎌倉行政経営戦略プランは、平成 23 年度から 27 年度までを計画期間といたしまして、38 の取組み項目、いわゆるアクションプランについて、各部での取組みを推進している

ところですが、本日はその平成 24 年度の取組み実績がまとまりましたので、ご報告をさせていただきます。

資料 1 をご覧ください。左から、新鎌倉行政経営戦略プランの基本方針、その視点、その視点ごとの取組項目等、担当課、となっております。その右欄が、平成 24 年度の行程に対する取組状況の自己評価となっております。ここは、各所管課が平成 24 年度中に取り組む予定としていたものについて、その進み具合を上期・下期ごとに自己評価をしたものです。つまり、各アクションプランの到達目標に照らしての達成度ではなく、平成 24 年、単年度の取組状況に対する進捗状況を表すものとなっております。

その右側の欄は平成 24 年度の財政効果額となっております。平成 24 年度の取組みに対する進捗状況の自己評価といたしましては、裏面に集計がございますが、38 のアクションプログラム全てが A：予定通り進んでいる、又は、B：遅れているが今後進展が見込まれる、という状況でございます。全体を総括いたしますと、新鎌倉行政経営戦略プランの計画期間の 2 年目は、概ね順調に取組みが進んでいるものと考えてございます。取組番号の 13 番「土地開発公社の経営健全化」、17 番「広域連携による障害者福祉事業の整備と支援」につきましては、平成 24 年度の取組みをもって当初の目標を達成したため、アクションプログラムとしての取組みは終了となります。

次に財政効果額についてご説明いたします。平成 24 年度の取組みにおける財政効果額は合計で約 18 億 790 万円となりました。裏面の下に集計数字が出ております。この実績に、現時点での見込み額を加えました新鎌倉行政経営戦略プランの計画期間内における財政効果額は、約 96 億 6 千万円を見込んでおります。なお、資料 5 につきましては、個々のアクションプログラムの管理台帳をまとめたもので、資料 1 の基になっているものです。個々の内容説明については省略させていただきます。

以上で簡単ですが、新鎌倉行政経営戦略プラン平成 24 年度実績についての報告を終わります。

北大路会長：ありがとうございます。A・B・C の評価スケールが資料 1 の裏面にありますが、C という評価はなかったということですね。

事務局（鷺尾）：はい。

北大路会長：過半数が A という評価、自己評価ということですが、何かご質問があれば。

倉岡委員：平成 24 年度で約 18 億円の財政効果があるということで、平成 23 年度分と合わせて、現段階で計画期間における見込みの 96 億円に対する達成度はどのくらいでしょうか。

事務局（鷺尾）：平成 23 年度の実績は、約 19 億 9 千万円となっております。今回の報告は、18 億 7 千万円となっておりますので、合計で約 38 億円、金額ベースでは 4 割くらいとなるのでしょうか。

北大路会長：確認ですが、効果額の数字ですが、取組項目番号の 1～14 番までは経費節減というこ

とで節減した額で、18 番以降の歳入の確保というのは、歳入額ということで、上から全部足して 18 億円ですか。

事務局（鷺尾）：この表のつくりはそうしています。

北大路会長：削減額と収入額を合わせての正味数値ということ。この自己評価に対する担当としての評価はどうですか。

事務局（鷺尾）：担当としては、甘めなのかなと正直思っていますが、これは、我々のアクションプログラムの評価指標の作り方にも大きく関係するところがございます。説明でも申し上げたのですが、この ABC というのは、当初の最終的な目標に対する到達度や、達成率を表せるものではなくて、例えば、24 年度は検討しますよ、調査しますよ、と各所管課が目標を達成するための工程を考え、取り組んでいるのですが、24 年度は仮に検討して、検討成果は特に目に見えていなくても、24 年度はこれをやりますといったものが出来ていれば、それは A 評価だという指標となっています。取組み項目の名前と評価を見たら、そんなに進んでいるのかと思いがちなのですが、中を見るとそうでもない。そのギャップがあると思っています。ここは、今回、庁内でも指摘されたところなので、工程に対する自己評価とは別に、そもそもの目標に対する達成度かどうか、という指標を今後作ります。

北大路会長：このアクションプログラムについては、これまでたくさん議論されてきたもので、これはこれ以上、いろいろ工夫したり熟慮を交わしたりするものではないということで、粛々とやっていただこうと、そういうふうに議論してきたと思います。それでよろしいでしょうか。これは基本的にそのまま 27 年度まで取組んでいくのでしょうか。

事務局（鷺尾）：そうですね。そこも含めて次の議題に関わってくることになります。

北大路会長：では、よろしければ、次の議題「平成 25 年度行財政改革に係る取り組みについて」。
まず、前回以降の取組み状況についての報告をお願いします。

事務局（鷺尾）：では、議題 2「平成 25 年度行財政改革に係る取り組みについて」説明をさせていただきます。本日、この議題 2 の中身につきましては、大きく分けて 2 点ございます。一点目は、4 月 19 日に開催しました前回の会議以降、どのような取組みを行ってきたのかについて、この間の経過をご報告させていただきたいということ。2 点目といたしまして、この間の取組みを含め、今後どのように行革を進めていくのか、委員のみなさまからご意見を頂戴したいということ、でございます。

それではまず、1 点目、前回の会議以降の経過について、ご説明させていただきます。資料 2 をご覧ください。資料 2 は、これまでの経過を簡単にまとめたものとなっております。昨年度からの議論を踏まえ、4 月 19 日に開催しました今年度第 1 回の行革市民会議におきまして、事務局からは業務プロセス改善を今年度の取組みの中心にしたいとご提案差し上げたところなのですが、本市民会議におきましては、本年度から包括予算制度による予算編成作業がスタート

することから、まず、包括予算制度を支援する仕組みを導入するのがよいのではないか、というご指摘をいただいたところです。これを受けまして、政策・施策の目的を達成するための論理的プロセスであるロジック・モデルの導入について検討を開始し、会議後、北大路会長と田渕副会長からいただいたアドバイスや事例のヒアリングを行ってまいりました。しかし、庁内で検討を進めるにあたっては、ロジック・モデルの考え方、あるいは方向性など、理念についてはある程度理解はできても、具体的な導入に向けて、その効果や導入費用などを検討するには、まず、事務局の人間が理解を深める必要があるとのことから、7月25日に田渕副会長に講師をお願いしまして、ロジック・モデルの職場研修を実施いたしました。参加者は、経営企画課、行革推進課、財政課の他、庁内からの参加者を含め、主に課長補佐、係長クラス、いわゆる中堅職員を中心とした20名で、4つのグループに分け、2つのテーマに基づいてロジック・モデルを作成いたしました。参加者からのアンケート結果は、資料3としてお配りしておりますけれども、ロジック・モデルにつきましては、肯定的な意見が多くあり、事務局としてもその有用性を認識した一方、負担感の大きさなど、導入に向けて排除すべき点についても認識することができたなど、極めて有意義な研修となりました。今後ロジック・モデルを庁内に広げることについては、来年度予算が厳しい面もあり、検討課題としているところですが、包括予算制度と絡めたツールにするなどの工夫を行い、段階的に少しずつでも導入できればというふうに考えております。

続きまして2点目、今後の行財政改革の取組みについてご説明いたします。資料2の裏面をご覧ください。

事務局では、昨年度から新鎌倉行財政経営戦略プランの見直しという形で、これからの行財政改革の取組みの方向性・考え方を模索してまいりました。現プランは、主に、経費の削減と歳入の確保を中心に据えたプランであり、その枠組みは、各所管課の取組みを特出しして、行政推進課が進行管理を行うものとなっています。これを見直す理由としては、包括予算制度の本格施行により、身の丈に合った事業展開を行おうとしたことで、現プランに求められていた不足分の財源を補うという観点が薄まったこと。一方で、平成26年度から施行される次期基本計画及び実施計画を実行するための下支えとして、行財政改革を着実に進めていくという認識に基づいたものです。行革プランについては、本市民会議からも、その有効性、必要性について、厳しいご意見をいただいていたところですが、市としては、行財政改革の方向性・考え方を示すものとして、名称は便宜上ですが、新プランをまた作成したいと考えております。新プランの基本的な考え方を検討するにあたっては、先の研修で成果のありましたロジック・モデルを用いて、行革をテーマにして作るとどうなるか、との視点に立ちまして、行革推進課内で試作を行ってみることにしました。そこで作成したものを、本日、資料4として配布させていただきます。このロジック・モデル作りの作業を通じて、行革の目的や必要性について、

体系的に整理ができるとわかったことから、新プランの前提として、行革ロジック・モデルを作りたいという結論に達したものでございます。つきましては、この行革ロジック・モデルに対し、基本的な考え方から技術的なことまで、また、専門家の観点や市民の視点など、忌憚らないご意見を頂戴できればと存じます。本日の議論を通じて、この行革ロジック・モデルを内容のあるものに高めていければと考えております。よろしくお願いします。以上です。

北大路会長：ありがとうございます。先ほど、1 番目の議題でアクションプログラムのことをご報告いただきましたが、ちょっと復習しますと、アクションプログラムというのは、基本的に各部局でこれが適当だろうと思うテーマを選ばれて、どちらかというと経費節減ということを中心として、財政難をなんとか乗り切ろうと、そういう考え方であると理解していますが、基本的に財政支出を削減するという方向だけでは、当然、いずれ立ち行かなくなる訳でございます。生産性を上げる、より少ない経費でより高い効果・成果を出すという行財政改革が必要だろう、という議論が本年度の主なテーマでございました。そのため、当初、ビジネスプロセス・リエンジニアリング、ゼロからのビジネスプロセスの再構築ということを議論したのですが、今年は同時に、包括予算制度の導入という、非常に大きな財政の変革に着手されておりまして、少なくともそれとリンクした形での経営システム改革の方がより有効であろうということから、この 4 月にロジック・モデルについての検討が始まったということです。ロジック・モデルは大変ですが、田渕先生、ご指導、ありがとうございます。どのように観察なさいましたか。20 名の生徒たちは。

田渕副会長：なかなかでしたよ。

北大路会長：評価結果を見る限りは、大変好評だったということは分かるのですが、田渕さんが研修の第 1 回をされた時点では、私のイメージでは、鎌倉市の中でも特に戦略的な課題について、限定的にいくつかロジック・モデルを取り上げて作ってみて、効果的な戦略にしていくという考え方はどうかと、そういうふうにイメージしていましたが、さすが、行革担当部門は、自分たちがまず率先してやろうというふうに思われたと思うのですが、他の部局に先駆けて、行政改革のロジック・モデルを作っていこうと。当然のことながら、その他のサービス、市民サービスに関する戦略と性質が違いますので、そういう意味での難しさはあると思います。もちろん、作成ができないわけではないし、作戦もあったわけですから、取組み自体は大変結構なことだと思います。ただし、ざっと見たところ、これは熟度を上げるのに、もう少し手間暇がかかるかなと、議論も必要かなと、個人的には思っております。そのように事前に申し上げました。それ以上のことは申し上げていません。とりあえず、委員のみなさまから感想なり、ご意見なり、こういう取組みについてのお考えをいただければと思います。あるいは、これは第 1 回目のバージョン 1 ですが、バージョン 10 くらいまでになるかもしれません。バージョン 1.0 に対するご意見等をいただければ。一ノ瀬委員、こういう考え方についてはどうですか。

一ノ瀬委員：ロジック・モデルについては、私が正確に認識しているかどうかはわかりませんが、これを見せていただいて、「支払に対して価値の高い（VFM）市民サービスを提供する」ということが大命題になって、それに対してのロジック・モデルということで、これは完成形なのでしょうか。私が感じたのは、この一番下の欄に、多分、成果が記述されるかと思っていたのですが、ここからまだかなりブレイクダウンしていかないと、実際のロジック・モデルにならないのではないかと思います。そういう感触、印象を最初に持ちました。あと、田渕さんに教えていただきたいのですが、「優れた作戦を作る」というのは、ロジック・モデルのこういう位置にくるものなのでしょうか。

田渕副会長：一ノ瀬委員の最初の印象のとおりですね。

北大路会長：どうぞ、おっしゃって。

一ノ瀬委員：そう思いました。何となく、実際にやることになった場合には、まだまだブレイクダウンが必要な気がしました。

北大路会長：優れた作戦をつくるのがいいとか、悪いとかというよりも、ロジック・モデルは、基本的には、お互いに排他的な活動がグルーピングされる必要があります。同じものが重なってはいけません。違う手段が並んでいる、活動のグループを手段と呼んでいるのですが、こういう手段と、こういう手段と、こういう手段と、活動グループで結果を出していく。一番上の結果を出して、という話です。それで、今、大きな山が 2 ページにわたって 5 つ。我々の方では、一般的には「主要な手段」という言い方をしているのですが、一番上の目的のために、大きな手段が 5 つありますよ、という、こういう構造になっているのですが、その構造 5 つの間が、あまりロジカルに、体系的に括られていないというのが、基本的な今の問題です。どういう括り方をするのかというのは、また別の議論をしなくてはいけないのですが、少なくとも再整理をしないと、論理的なモデルには、まだなっていないなど。おっしゃる通りだと思います。実は、そこを入っていくと、結構大変なので、今ある程度そういう議論をすることはもちろんできるのですが、今 2 つすごく大きなアプローチ、考え方があって、1 つは、一番大事なのは、ロジック・モデルというのは、上にあるものは、起こしたい変化ですね。一番上に、一番起こしたい変化を書きます。どういう変化を起こしたいか。今起こしたい変化は、もっと価値の高いサービスを、もっと安いコストで行われるようになる、という変化を起こしたい。そのために、次にどんな変化が起こればその変化が起きるのかということで、例えば、職員の質・能力が上がると、恐らく、最終的な変化に貢献するだろうと。それがロジック・モデルになっている。そういう起こしたい変化を起こすための、より小さな変化・活動がその下に並んでいく、というものになります。例えば、「市民とのコミュニケーションを充実する」ことで、その上の「市民との協働」という変化が起こる。今までになかったような変化が起こってくるという、そのために質が高くなるとか、そういうロジックになっています。

この大きな作戦ですが、非常に大きな作戦だと思うんですが、この作戦を誰が作るのか、ということが大事です。私は、どちらかというと、例えば、ここに今、市民会議の委員がいますが、市民会議が作るのではなく、やる人が作った方がいいのではないかと思います。納得した上で。そのためにも、中の職員の人たち、主要な人たちが集まって、どういう作戦にしようかと、しかもできるものは変えていこうと。我々だと、出来ないことも書いてしまいます。或いは、実際には適当ではないものも書いたりします。実際、こちらの組織の中で暮らしている訳ではありませんから、そんなことは、なかなかみんな受け入れないよ、ということもあると思うのです。そういうことがないようにするには、みなさんがお作りになるのが一番いい。その時にロジックの整合性を見るようなことは、恐らく、今までそういうことをかなりやってきたメンバーですので、お手伝いができるのではないかと考えています。2つあるというのは、どうしてもすぐにやりたいというのであれば、この委員の中で議論を行えば、時間的にはかなりまとまると思います。ある意味で標準的なモデルができるのかなと思います。私は、どちらかというと、苦労があるけれど、せつかく研修を始められたし、そのメンバー、或いは、そのようなことに関心の強い方、持つべき方、職員の方たちが中心になってやったほうがいいのではないか、という考えを持っております。それもみなさんにご意見をいただきたいところです。

田淵副会長：研修を依頼された時に、行革をテーマにやりたいということがあったのですが、行革は手段であって目的ではないので、研修テーマとして挙げるのは適切ではないということで、研修では、「安心して子育てができる」と、「手軽に市民サービスを受けられる」という2つのテーマを採り上げさせていただきました。このロジック・モデルで違和感があるのは、手段が羅列されているからです。手段しかないですね。「やってどうなる」というのがありません。本来は、さっき、会長のお話にもあったように、起こしたい変化なので、何々になる、こうなる、そのために何が必要なのか、という話で展開していく。一応、そう研修したつもりなのですが、なぜか全てが「～する」というように、活動の状況になっている。そこが違うかなと。ロジック・モデル自体には正解がないので、みなさんの頭の中で議論しながら深めていっていただく、一番そこが重要なポイントになる。この形でなければいけないということはないのですが、なぜこの形にしたのか、ということをも市民のみなさんに説明できるようになっていなければ、それはロジック・モデルとしての意味がなくなってしまう。そういった意味で、もう少し練っていただいたほうがいいと思います。テクニカルなことを言うと、「目指す」「提供する」というものに対しては、すべて「提供されている」「状態になる」ということですよね。「価値の高いサービスが提供されている」というのが、職員のみなさんがどうの、ではなくて、市民のみなさんにとって、どういう状況なのか、ということで、その視点がこのロジック・モデルから全部スコーンと抜けています。職員のみなさんの視点でしか整理されていない。市民のみなさんにとってどうなのか、そのためにみなさんはどうすべきなのか、ということを整理して

いく。そういう視点を持ってもらくと、また違った形になると思います。あとは、レベルが合っていない。先ほど一ノ瀬委員からもありましたが、「優れた作戦を作る」はこのレベルではないです。「本当に必要なサービスを適正に提供する」と何で同じレベルなのだろうかと。そのための「優れた作戦」ではないのかと。作戦を作るのが目的になっている。研修の成果をもう一度見ていただいて、頭をがらっと変えて、全体をもう一回見直してもらいたいと思います。

北大路会長：坂野委員はロジック・モデルのビデオ教材を作られています。ロジック・モデルの専門家ですね。

坂野委員：多分、一番難しいことから始められたと思います。研修されたように、具体的な子育てなどのテーマの方が、ロジック・モデルを書きやすいですね。間接部門の事業を体系化するのは、多分、すごく難しいというのが。それから始められたということが…

北大路会長：チャレンジ

田渕副会長：それが課としての最大のミッションだから。

坂野委員：細かい話には入らないということだが、多分、下側に書いてある最終的な目標の書き方の問題をとってみますと、「職員の質を向上する」とか、或いは、「組織を向上させていく」ということについては、具体的な目標、「職員の質って何か」とか、ということに帰納していけば、どういうことをやればそれが上がっていくかを考えれば、ロジックは組み立てやすいです。同じように、いいパフォーマンスを発揮している組織はこういうものだ、という目標を掲げていけば、それに向けて、どういうふうにやっていくか、ということは、多分、できるだろうなという気がします。しかし「社会経済状況に左右されない財政基盤をつくる」というところと、「必要なサービスを適正に提供する」というところはどうか、イメージできにくいですね。今、こういうふうにしたらどうかと、なにか思いつかないかな、と一生懸命に考えていたのですが、なかなかない。「社会経済状況に左右されない財政基盤をつくる」という発想が出てきたのは、高齢化とか、経済のいろんな変動だとかがあったとしても、それに対応できるだけの財政力をつけよう、ということですね。そうだとすると、例えば、高齢化が進んだとしても対応できる十分な財政を確保するための方策、というのは、何かあるかなあ、と思うのですが。一番わかりにくかったのは、「サービスを適正に」というところの中身が、いろんなものがごっちゃになっていて、どのような要素が入っているのかというのが。例えば、今まで徴収していなかったところから、適正なサービス価格を徴収して何かやるとか、大きなテーマにひっかかるので、それがどういう枠の中に入るのかというようなことなのか。

北大路会長：かなり悲観的な意見です。見方です。

田渕副会長：このロジック・モデルを見ていると、総合計画の流れでしかなくて、ロジックになっていない。ロジック・モデルとして体系的に整理がされていなくて、単なる手段の羅列ですね。総合計画も章と節でレベルがバラバラです。それと同じ状況ですごく大きなものと小さい

ものが並記されている。これをそのまま縦にすると、総合計画の、行革の目次ができる。今のロジック・モデルはそういう状況だと思うので、市民にとってどういう状況が必要なのか、市民の視点で議論しなないと、これ、形にならないと思います。行革は目的ではない。

坂野委員：行革プランを作られるために、実際は、ここから先はどうなるのかというと、新しい実施計画の体系の中で、各部局がロジック・モデルを作って、尚且つ、考えてもらうということに移行するのだと思うのですが、その中で、できるだけ効率良く進めるためのサポートをするのが行革推進セクションの役割で、その時に、どういうサポートが効果的かという視点で考える方がいいと思います。主体は各原局で実際に仕事をする人たち、その人たちに対する働きかけであり、こんな手段があって、その結果として、各事業課なりの進め方なりがこう変わる、という発想に変わると、体系化しやすくなるのかなという気がしました。それをマクロでやってしまうと、総合計画の体系みたいになってしまうのではないか。もともとの発想で、包括予算の支援という話があったので、包括予算を組む場面を想定した時に、行革推進課としてどういう支援をしていけば、そのプロセスがどう改善していくか、という発想に変えるといいのかなという気がしました。

行革推進課長：少しフォローいたしますと、我々で作ってみようということで、正直、ない頭をみんな揃えてやってみました。その時それなりに議論ができたのは、この一枚目にある職員の生産性の向上というところと、組織の生産性を上げようというところです。実は、この部分が、我々の一番のミッションじゃないかということで、この部分について、かなり突っ込んだ議論が出てきました。この辺のところは、我々としても、今後行革をやる上ではもっとも重要な部分ではないか、という認識をしています。おっしゃる通り、実はこの２枚目の部分というのは、これじゃ足りないのではないかということで、わざわざ付け足した部分です。やはり、行革としては、こういうところもやらなければいけないのではないかというのが、結果として、ご指摘の通り、見破られてしまったというところだと思います。もう一度、全部整理して直してやっていく必要があるかと思いますが、できれば、人と組織をどうしていったらいいのか、というところについて、何らかのご意見を頂戴できれば、我々も、もう少し突っ込んだ形のことができるのかと思います。もう一回これをやれと言われても、ちょっと厳しいかなと。いろいろな意見を頂戴した方がありがたいと思っています。

北大路会長：担当部門として、ロジック・モデルを推進するからには、自分たちのロジック・モデルを作らないと示しがつかないと思っているのでしょうか。２ページ目はあまりに異質ですが、１ページ目というのは、これは普通の原課で事業課であれば、これをベースにモデルを作っていくことができるのですね。職員の能力を高めるのはどうやるのか、というのは、作戦能力を持たせるだけなのです、基本的には。自分たちでいい作戦が作れる能力、ロジック・モデルがちゃんと書ける能力が職員にはほしいのです。そうすると、必ずいい作戦になります。今より

も結果的にいいサービスになります。そのことをずっとやろうとしていたのです。だから、それぞれのセクションで一番上の、VFM の高い子育て支援をすとか、VFM の高い高齢者のサービスをすとか、そういうミッションを書いてくればいいのです。そのためにどうするか、という、自分たちがいい作戦を作ることができるようになるという、そういう状態を作ろう、というふうにやってくればいいのです。それをサポートしてあげればいいのです。だから、ある意味、坂野さんの「もうちょっと簡単な」というよりは、わかりやすい、作りやすいもの。まずモデルを示して、こういう考え方で作っていけるから、取組んでみないかと、始めるのが良いのではないのでしょうか。

田渕副会長：このロジック・モデルは、市のロジック・モデルですか。それとも、課のミッションを展開したのか、どちらですか。このロジック・モデルはその両方が入っていますけど、議論したときには、どこからスタートしたんですか。

事務局（鷺尾）：行革は市全体に係ることから、市全体を見通したつもりです。ただ、個々の子育てなどは各所管課の取組みになるので、「行革の」という限定した我々の課のミッションを具現化するために、どのように今後展開していくべきかを整理するために作ったと考えています。もともと、作成しているときにそのような意識があった訳ではありません。

田渕副会長：整理する時に課としてのミッションは何なのかを議論して、そこをスタートラインにしていれば、行革ロジック・モデルの 2 ページ目は出てこないはず。行革という課のミッションは何なのか、行革ロジック・モデルではなくて、課のミッションを展開して、どうしたらみなさんがそういう状況で動いてもらえるようになるのか、という観点で整理・議論していく。ただ、鎌倉市として、行政経営的な観点でサービスを良くしていく、最大のサービスを提供していく、そのためにはどうすべきなのか、という展開が本当は必要。市全体を見通して課として作るのであれば、その中で各課がどういう役割になっていくか、それに対して行革推進課としてどう関わっていくか、ということですよね。どういう目的でロジック・モデルを作ったのかがわからない。何に活用したかったのか、その辺をもっと絞り込んでいくと、使えるものに繋がると思います。

坂野委員：あまり内容に踏み込まない方がいいかもしれない、という北大路先生の話ですが、今のお話しをお伺いして、なんとなくわかったのは、「財政状況・社会状況に左右されない財政基盤を作る」という話は、これはどちらかというと、市全体の財務的な話なので、これが異質です。「優れた作戦を作る」というのは、実は下側の一番最上位の目標に来ていて、その優れた作戦を作るために、組織的な能力とかを考えた時にはロジック・モデルが作れるような職員を作るという話が出てきたり、あるいは、そこから優れた作戦を作るために、市民との協働促進するための何かバックアップみたいなものを作るとか、あるいは、適正な料金というものを徴収する設定の枠組みのようなもの、考え方みたいなものを作るとか、というように、本当は優

れた作戦を作ることができれば、あまり余計なことはやらなくていいということになると思います。プラスアルファ、テーマ的に、組織の体質をこう変えたい、というテーマが挙がってくれば、それも挙げていって、そのための研修をするのか、情報提供するのか、あるいはひな形的な枠組みを示すのか、というのが、次にくるのかもしれない。そういう形にしておけば、下が全部「優れた作戦を作る」ということに一本化できる。それを達成する過程の中で、人材やか組織も育ってくる、というプロセスになると思うんです。それが出来れば、この上の「サービスの良いものが出来る」ということに繋がってくるのかなという気がしました。最後の財政基盤を作る話は、マクロの話なので、それは別に多分、プロジェクトをたてないといけないかもしれないですね。

田渕副会長：どういうものを優れた作戦というのかが、見えてこない。それが見えないといけないんです、ロジック・モデルって。研修の時にも申し上げたと思うんですけど、皆さんがそれを見て同じイメージを持てるものでないといけない。それぞれにとって優れたものは違う。どういう作戦のことを皆さんが優れた作戦と言っているのか、そこから議論するというのが一つのスタートラインですよ。

坂野委員：それは 2 枚目のすぐ左に入っていて、本当に必要なサービスだけを提供するとか、ちゃんと適正な価格をとるとか、そういう話になると思う。それを特定化するのがいいのか、そこはかなり自由に考えてもらって自由度を残しておいて、ロジック・モデル的な発想で、そういうことを自分たちで考えてもらうというところまで、その能力を高めることが一番の目的で、というふうにするのか、それとも折衷くらいにしておくのか、そのくらいは自由度が残るくらいにしておく。これで行革はやりたいので、我々は一緒にやるので、みんなはこれに従ってやってくださいというようなことが各部に伝わればいいんじゃないかなと。

北大路会長：今、ひとつポイントだけ確認したいのですが、このロジック・モデルという議論が始まった時に、私にとっては、少なくとも、かなりの理由は、包括予算の実施です。それが、あまり関係ないのであれば、ロジック・モデル自体はすごく重要で、有効性があり利用すべきと思うのですが、包括予算と関係ないのであれば、いくらでもいろんなプロセスを踏んで、最終的に活用できるようになっていければいいと思います。しかし、包括予算というのは、これまでの予算編成方法、つまり個別の事業ごとの査定をするというプロセスと比べて、良い点、悪い点、同じくらいあると理解しています。前に申し上げた通り、足立区の秘書課長が今私のゼミ生ですが、足立区の秘書課長と、足立区でどういう問題が実際に起きているか、実態はどうなんだということを議論しています。包括予算制度では、足立区は先行的なモデルと言われています。ただ、その中で何が起きているのかというと、確かに 1 件ずつの事務事業の査定はしていないけれど、それと同じくらい各部に対して関与をしている。そういうことが実態としてあるそうです。それは当たりだと思います。私は、四日市市とも長いお付き合いがあつて、

四日市市では相当早いうちから包括予算を入れましたが、やはり、部にかんりのことを任せると、最後に市長と戦略会議をやっても、その段階ではほとんど何もできなくなっている、ということが多くありました。どうしても部の中でやりやすい方に流れます。例えば、どれを削るかという、削りやすいものから削っていきます。一番悪い言い方では、強い反対がある補助金は止めないけれど、別に大きな声で誰も騒がない予算は削りやすいから、削ってしまうような。作戦自体も乱れていく。重要な手段が切られてしまう。そのようなことが起こるから、政策的に議論をしないと絶対にダメだと、組織間で。これまでのように、企画・財政・人事の組織と各原課が、密接なコミュニケーションを早い段階からやるような仕組みがないと、絶対に何らかの問題がどこかの部局でおこる可能性がある。それを防ぐにはどうしたらよいかというと、ロジック・モデルでやるのが一番早い。こういう目的のために、こういう手段で仕事をしようとしているんだということを議論すると、政策的に一番良くわかる議論ができるんです。

ある意味で一番いらないのは、行革のロジック・モデルで、行革のモデル、作戦だけでいてもあまり意味がありません。それは最初にスタートした時の議論と全然違います。このポイントは押さえておきたいと思います。包括予算と切り離して考えたほうがいいというのであれば、時間をかけてゆっくりと職員みなさんにじっくりと浸透していくようなプロセスを作っていくとかでもいいし、仕組みとしてではなくて、単なるツールとして、みなさんがこういうのを使えますよ、ということでもいいし。これについてはどうでしょうか。包括予算との関係が私は気になっています。

友田委員：今、会長がおっしゃった通りだと思っています。包括予算を助けるために、包括予算と同じスペックというか、包括予算は部ですよ。部単位で作らないと、基本的に意味がないと思います。それを助けることで、包括予算というのは、そもそも部分最適です。その部でどうかしなさいという話です。どこかの部と連携して何かしなさいという話ではないので、そもそも、部最適の考え方だと思います。部最適の中での、部の中の全体最適を目指しなさいということだと思うので、これを逆に、課ごとに作ると話がおかしくなっちゃうと思います。部ごとに包括予算を助けるのであれば、部ごとにその部が全体最適になるような形で導入しないと意味がないのかなと、基本的には思っています。行革担当が、いわゆるバラ向きをして作るだけならいいですけど、私は、どちらかというと、包括予算を入れた部が先行して2つかなんかありますが、その部を先に、試行的に作ることを行革が一生懸命にお手伝いすると。その分、行革が苦勞すると。で、苦勞したから、他の部に転化しやすいというふうに思います。それを一緒にやられるほうが、いわゆる包括予算を助けるためにロジック・モデルを導入するのであれば、その方がスムーズにできるのかなあ、という気がします。あまり、間接部門が大きい組織は行革に馴染まないのです。そこが頑張って、それ自体をやるということは、あまりお勧めできないと思っています。今、包括予算を前提にということで、それが、いわゆる行革に資する

という考え方であるならば、ということなんですけど。会長がおっしゃたように、そうでない方法もあると思います。この際、行革があんまり違うことをやるのはどうかなあ、という気もするので、私は個人的な意見としては、包括予算を助けるためのツールとしての導入がふさわしいのではないかな、と思っています。担当の職員も時間がかかる、労力を割くことだと思うので、それで違うことをやって、且つ、包括予算を考えないといけないということになれば、二重苦を与えることになるんで、あまり賛成はしない。

北大路会長：何か意見はありますか。せっかくお見えになっているということで、経営企画課担当課長ということで。この会議は全員がイコール・フッティングでやっていますので。同じ立場で、ご意見を。

経営企画課担当課長：包括予算において、全体としては部分最適ですけども、部の中だと、全体最適だという話はそうだなと思いました。ロジック・モデルの知識があまりないので、これはどういうふうにも有機的に生きてくるかわからない部分もあるのですが、包括予算をやっていく上で有効だということなのであれば、そういった部分は部の中でマネジメントやるということになっていますので、導入していくことは一つの方法としてはあると思います。

職員課担当課長：確かに、みなさんがおっしゃっていらっしゃるように、今この状態でやってしまうと、次にくるのは、この下に具体的なアクションプログラムをどうするかということになり、また行革プランに戻るのだろうか、という気がします。やはり、包括予算を見据えた形でやるのが本来のロジック・モデルではないかなという気がします。

財政課長：今、友田委員もおっしゃられたように、包括予算自体、試行的に始めたということで、始める時にも専門家の方に意見をいただいて、一気にいれるには、結構厳しいですよ、というお話をいただいた。ですから、今おっしゃったように、少しやっていって、そこの部分のツリーを作っていく中で全体に広げていく方がやり易さとしてはやり易いし、わかりやすくなっていくのかなという気がしました。

事務局（平本）：行革推進課内で作ってみましたが、やはり、研修を受けて、ある程度分かっていたつもりだったんですけど、なかなかできていないのもあるので、実際に、今日するように導入するのは、かなり時間がかかってしまうのではと、今、感じています。今年度、アクションプログラムもやりつつ、こちらを進めつつで、効果的に、今までやっていたことの上に、さらに、行革を進めていくにはどうしたらいいんだろうと、今、そういう状態の感想を持ちました。

事務局（鷺尾）：今日、会議を持つにあたって、事前に1回、北大路先生と打合せをさせていただいて、その中で前段の包括予算を支援するような形でロジック・モデルをツールとして入れていくというお話を聞いて、それ自体はやりたい、と思っていて、私も先ほどの説明で、ロジック・モデルについては、包括予算とセットのツールとして、段階的に少しかもしれないけれどやっていきたいと私個人としては思っていました。それとは別に、今日の説明の後段にあったよう

に、行革の現行プランの前提の条件が多少変わってきたということがあって、昨年度それを見直そうかという議論があったので、それはそれでやる必要があるということで、包括支援のロジック・モデルも含めて、「行革をこんなふうに変えていきたい」というところを出したいと思ってやったのが、今見ていただいているロジック・モデルです。新しい行革の考え方を打ち出して、その中でロジック・モデルをツールとして包括支援もするという、私としては捉えています。ただ、お話しを聞いていると、それは相当無謀な厳しいことなのかなとも思いました。そこも、鎌倉市の行革はこうしたいというところを打ち出しつつ、そのやり方の1つがロジック・モデルをツールとした包括予算支援であるという形で、私の頭の中では繋がっているのですが。

事務局（田邊）：資料4ということで、みなさんと一緒に作ったのですが、やっていくうちに、特に1枚目の真ん中から右側にかけては作りこんだつもりなんですが、やはり、いろいろお話しを聞いていると、レベルが違うし、角度が違うし、いろいろと見直すべきところがあるとなると、これを実際にツールとして使っていくには、うまく導入していけるかなと。それに、これを作り変えていくということで、お話しをいろいろ聞いているのですが、また、それをどうしていけばということで悩んでしまっています。明確に分かりやすく、状態というお話しを聞いているのですが、もっと簡単にできるような手法とかあるのかなと、いろいろと悩んでおります。

田渕副会長：ロジック・モデルが一人歩きしています。ロジック・モデルとはこういうものですよ、ということしか、この間の研修ではしていないんです。たかだか2〜3時間の研修で、鎌倉市の中でどう入れ込むか、というところまではいけないです。まず、ロジック・モデルを共通言語として職員の皆さんに認識してもらわない限りは、それをツールとして使えない。そのための研修であって、それを鎌倉市の中にどう取り込むか、ということは、あの研修では一切触れていない。逆に、あえて、ですね。そこまでいくと混乱してしまう。ロジック・モデルを理解して、鎌倉市の課題解決にロジック・モデルを使えないかという思いを持ってもらえたのであれば、どう活用するかというのは次の話なので。1回研修をやったから、包括予算にポンと使えと、そんな簡単なものではないです。最初の一步を踏み出しただけで、ロジック・モデルってこういうもので、使えるかもしれないという手応えを持っただけの段階ですよ、今は。これからどうするのか、というのは、次の議論になってくると思うんです。

事務局（服部補佐）：まさしく、今、田渕副会長がおっしゃった通り、ポンとやって、ポンと入れられるものではないのは、この前の研修でそう感じていて、結局、1年前にこの研修をやっていたら、市の包括予算を組むのに多少ロジック・モデルを使えるようになったのかなと考え、話していました。タイミング的に1年ちょっと遅かったということです。包括予算を組んでいく中で、このロジック・モデルは非常に有効だという話はしています。今年度はちょっと厳しい

というのが結論ですよね。友田さんがおっしゃったように、包括予算の支援に特化してやっていくほうがいいのではというのは、来年度以降、もしくは、今年度の終わりぐらいからトレーニングに入っていこうというイメージは持っています。また、鷲尾の話と繰り返しになりますが、一方で、行革のプランの見直しというのはがあるので、それは作っていかなくてはならない。ただし、今までのプランのままではよろしくない、というのは我々も認識しているところなので、トレーニングも兼ねて、そこはこのロジック・モデルを使ってやっていこうというふうに考えています。残り 7 か月でプランを作っていくのに一番最適な手法じゃないかなということで、今回提示しました。出来れば、二本柱を進めていきたいというのが率直な感想です。

行革推進課長：過去のこれまでのいろいろな議論を踏まえて、我々としてはどうしたらいいんだろうか、ということを考えて悩んできた末に、出来の悪い悪いというのは当然あるとしても、いろんなご意見を頂戴すればいいなと思っていました。今まで我々がいろんなことをやっていく中で、行革に限らず、多分、うちの市役所の中で、きちんとこのように体系を整理した議論がなかったのではないかと思います。だから、まず、こういう土壌を作る、こういうものを使って議論する土壌を作るということは、やっぱり取り入れていかないといけないと思っています。それをどこかの部でやってみるか、自分たちがまずたたき台となってやってみるか、どちらかとなれば、やっぱりそれは自分たちでやってみる。やってみたというのは、一つには行革プランを切替えなきゃいけないということがあり、再三、ご指摘をいただいているようなプランに私たちもしたくないという強い思いがありますので、本来、我々で、本当にやったほうがいいんじゃないかと思う行革ということを導き出すためには、こういう体系整理をした上で話していかないと、みなさんや市民の方も含めて説得することは、なかなかできないんじゃないかということから、じゃあ、自分たちでやってみようと、今回自分たちでチャレンジしてみたというのが本当のところなんです。良い悪いもあると思うし、出来の悪さも重々承知していますが、叩かれながら何度もやっていけば、それなりのものになるのかなと思っています。

田渕副会長：包括予算を試行したのは 2 部でしたが、そこから見えた課題って何ですか。それを解決するために皆さん悩んでいるのでは。課題は何ですか。

財政課長：財源がない中でやっているというのが事実ですが...

田渕副会長：それは関係ないです。お金がないのは当たり前の課題なので。2 部が包括予算を実施する中で、包括予算と言われたけどどう対応すればいいのかとか、部としてやりにくい等の部のリアクションとか、試行した 2 部ではどうしたか。今まで通りにシーリングをかければいいのか、本当は戦略的に対応したいけどやり方がわからないと思ったのか、どういう問題意識を持たれたのか。ヒアリングされているんですよね。

財政課長：ヒアリングまではしていない。

田渕副会長：お金がないというのは仕方のない話なので、財政課よりも、行革推進課としてお金が

ない中で包括予算を有効に活用していくために、試行した 2 部はどういう悩みを持っていたのか。それを把握していないのでしょうか。

事務局(鷺尾):私が聞いた限りでは、シーリングの中で予算を組んでいくのと同じぐらいの感覚で、思ったほどではないという話を少し聞きました。何人にもヒアリングした訳ではありません。恐らく、切りやすいところからとりあえず切っていった、予算を編成したというところだと思います。むしろ、来年度予算に向けては財源の問題が非常に厳しいので、編成作業をする中でこれまでの手法で切ったり貼ったりで通じるところはそうするでしょうけど、それではもう出来きれないものがあつた時に初めて、みんなどうすればいいのか、となる気がします。

田渕副会長:今年はこれまでの手法で出来てしまった?

事務局(鷺尾):そうですね。

財政課長:なかなか事業が切りづらいというところはありますね。市民サービス低下とか。人件費にまず手をつけます。今の段階では。人件費に手をつけるとは、例えば、職員を嘱託化するか、嘱託 2 人のところは 1 人にするとか、まあ、そこにまずは行くだろうなど。ただ、そこにも手をつける余地がなくなってくると、最終的にはサービスを低下させる、させない、という議論に入らざるをえないというところは出てくると思います。

田渕副会長:試行した 2 部はどうでしたか。

財政課長:一部の方はどちらかという、人件費に手をつけて達成をしてきました。やりたいことをやるという段階まではいっていないので。なんとか、もともとあつた 10 のところを 8 に抑えなさい、という状況になっていますから。ですから、なんとか 8 で抑えるために、やりたいところへ回すんだという、やりたいことをやる状況にはなっていない。一部の方は、人件費で、一部の方は、少し独自事業の市民サービスにも手をつけてきたかなというところはあります。その選択についての議論まではしていないので、こういうモデルみたいな見直しを何か体系的にやったというところは、恐らくやってはいない。

田渕副会長:包括予算の必要性を認識しているのかいないのかによって、浸透の度合いが格段に違ってくる。それぞれの部の中で必要だと思わない限りいいものできない。

事務局(服部補佐):そういう土壌作りをしていきたいなど。

田渕副会長:まずは、包括予算の目的が、例えば 2 部に、本質的なところできちんと理解されているのか。その目的をクリアするために、みなさんは今の状態で大丈夫なのかどうか、そういう形で働きかけていくなりしていけないと。ロジック・モデル云々ではない。今年は 2 部だけでなく全部ですよ。今悩んでいるところを全部聞いてみる等、そこから入っていけないと。本質的な課題を把握していない、ヒアリングもしていない状況で、包括予算のサポートをどうしたら一番いいか、という議論はできない。まず、現状を把握しないといけない。その中でロジック・モデルが有効、みなさんの頭の中にはロジック・モデルがあるので、ロジック・モデ

ルでなんとかいけるかもしれないと思ったのであれば、ロジック・モデルを活用すればいい。その辺りが何もなく、ロジック・モデルだけが一人歩きしている感がある。まずは、包括予算をサポートする手段としてロジック・モデルがいいのではないかと、というコメントをしている以上、包括予算に対して、各部の部長がどういうところに判断がつかないでいるのか、この先どうしたらいいのかという悩みを持っているのか、というところをしない限りはロジック・モデルを活用できないし、すべきではないです、逆に言うと。

坂野委員：包括予算の話进行前回お聞きした時に、財政の状況を考えると、自由裁量の予算がほとんどないという状況の中でやっていることなので、そういう時に、ロジック・モデルで立てた政策体系を考えたとして、今の財政状況でロジック・モデルを作ったとしても、あまり革新的なものが出来ないような気がします。ロジック・モデルは、使い方によっては、すごく BPR 的なところの領域に踏み込むなどして、ひょっとすると、大胆な改革みたいなものができるかもしれないのですが。やり方次第だとは思いますが、あまりロジック・モデルに期待を持つと、幻滅が大きい気がします。ロジック・モデル的な発想をすること自体はとても大切なことで、その基礎ができていると、そういう状況の中でも、もう一歩、大胆な改革に繋げるための基礎的な状況の共通認識に繋がっていく可能性はあるとは思いますが。試行でやった 2 部のところに、集中的にロジック・モデルを作ってもらって、大胆な行革プランみたいなもので、すごく財政的に厳しい状況でもうまくやっていくようなプランを作り出せるようなことに持っていけるのかなと。

田渕副会長：市にそれだけの覚悟があるか？

坂野委員：そうですね。そう言ってしまえば、そうですね。

行革推進課長：今の話で、私だけ、もしかしたら理解が違っていたかもしれないのですが、包括予算を入れていくのにいろいろな課題があって、それを解決していくために、みんなで浸透させていこうと、そういうロジックを作ることが先決じゃないんですかと。包括予算を入れることが一番大事で、庁内で一番問題になっていることだから、そのことをまずやろうっていうことが大事だ、ということではないのですか？

北大路会長：そうです。

行革推進課長：だから、それを先にやるから、今行革で作ろうとしているロジック・モデルはなかなか難しい問題もあるから、この部分はちょっと後回しにしたほうがいいと、そのようなイメージでしょうか。

北大路会長：今の話は、この行革のロジックではないですね。部の中の話で。

行革推進課長：部のミッションというか、ロジック。

坂野委員：部の中でロジック・モデルを作った時に、目的をどこに設定するか、使い方ですけども。今、おっしゃられたように、部の中の仕事の体系をしっかりと理解するということが必要な

ので、そのために使う、作っていくということがあって、それがあれば、権限がかなり移譲されている中で、いい加減なことをやらないような道具に使うという可能性があるんですね。もともとの行革のミッションの話をお伺いしていた時に、かなり財政状況が厳しい中で、どういふふうに行革をしていくかというミッションから考えると、そこに直結するような解答にはならないじゃないか。それを多岐にわたって、田淵会長がおっしゃられるように、覚悟を決めれば、多分出来ると思うんですけど。そこは大変だろうなという気はするので。

北大路会長：恐らく、使い方の議論をされているんですが、ツールなので、道具なので、使い方っていくいらいでもあると思います。私がこれまでやってきた、いくつかご紹介したやり方、今回初めて総務省でも入れたのですが、総務省で入れたやり方は、今までやったのとは全然違います。ロジック・モデルであることは全く同じですし、作っている、出来上がったものも同じですけれど、どう使うかとか、誰が使うかとか、という話になったら、恐らく、ここにある館林市も、豊岡市も、静岡県も、あるいは静岡県下の伊東市とかも、全然違う。共通点もあるけれど、全然違う。一つの使い方ではなく、いくつかの使い方を組み合わせていますけど、これも、いつそういう使い方を始めたかも、全部違います。私の経験では、包括予算だからといって入れたところは他にありません。四日市市は随分前に「業務棚卸し」という名前で導入していました。後から包括予算が入ってきたんですね。いずれにしても、鎌倉市で今、当面やった方がいいかなと思っているのは、さっき言ったように、包括予算を一つの問題点として、坂野先生がおっしゃった通り、放っておいて何もしていないでいると、事務事業リストだけでしか判断できないので、事務事業リストは支出項目リストですから、そのうち、これを止めることにしましたとか、これを半分にしましたとか、義務的経費ばかりが占める中で、削る部分はこれくらいしかありませんといった、そういうような切り方をした時に、取り組んできた活動全体のうちでどこが削減されたのかがわからなくなってしまう。本当に削減されたその活動が、そのような形でなくなっていいのか、ということが見えなくなります。また、是非説明してと、今聞いた事務事業が全体の作戦の中のどの部分に影響が出てくるのかというところを教えてほしいという、あまり節操のないことをしないように、お互いにコミュニケーションできるようにしたいというのは、第1段階だと思います。実は、他の使い方ではどんなものがあるのかというと、基本的には、前にも申し上げたと思うのですが、静岡県というのは、最初から一番の中心は改善案、改善運動なんですね。改善運動のためにやるのが、最もメインなやり方です。ですから、この作成書を見ながらどこを改善できるか、どの部分をもっと改善できるのか、そのことばかり、ずっと集中的にやって、結果が出るようになったのは数年経ってからです。数年経ってから、17～18年経っていますが、依然、1万何千という改善案が毎年出てきます。最初の初期投資でみんな苦労したけれども、このやり方って、一度やってしまうと、後は能力がついてきます。水泳や自転車みたいなものだから。経験が出来ちゃうと、後は簡単に作れてしまい

ます。その後、問題がなくなるのです。初期投資しておくで改善が出てくるというのが、まず第1。それは改善と結び付けようと意図的にやったからそういうことになって、自然発生的に出来たわけではないです。だから、四日市市なんかは、もう20年もやっているのに、ほとんど改善には結びついていない。そういうことでやっていないですから、もともと。やっていると、BPRにも、ものすごく使えます。BPRをやるときに一番必要な情報ですね。どういう作戦構図を持っているかというのは、根底からこの作戦を変えようというやり方をしないと出来ない。それは、田淵委員の表現による覚悟なんですよ。この作戦をゼロから作り直そうや、ということをしないう限り、それは原課ではやらないですよ、そんなこと。自分の部でそんなことをやろうというものは一人もいないです。住心地の悪い話で、居心地の悪い話で、聞きたくもないですよ、大抵の場合。だから、最初にそれをやるんだという時に、誰も賛成しないと思います。あくまでも、そういう情報を持ってさえいれば、そういう形で使うことができる。作っておかないと、恐らく誰もやろうとしない。今から、ゼロから見直すからといって、じゃあ、作りましょうか、という人は恐らくいない。そういう余計なことはさせないでくれと、忙しいんだと言って、みんな言うと思う。ちなみに、豊岡市は協働です。協働がメインの狙いですから。作戦構造と一緒に市民と作ろうといって、ほとんど出来上がっていますが、市役所の職員が、全然誰も思いつかなかった手段が入っている、作戦の中に。それはもちろん、市民のやる部分。作戦のうちの相当な部分は、市民がやること書いてある。だから、今やっているのは12のメジャーな作戦だけです。それを来年以降どれだけ広げるかという、広げるのだったらどれか潰そうや、という話を今、しています。基本的には、市長が最も重要だと思っているマニフェスト的な作戦だけをやろうという、そういう話。逆をいうと、そこに入っている活動は、相当、財源的には保障されている。だから、羨ましがられている、他の部署にね。大きな作戦だと、2部12課とか関与している作戦です。だから、全然使い方が違う中で、基本的には、坂野先生がおっしゃったけれども、その考え方と能力を持っていること自体が組織の能力を向上させますので、ロジカルに考える癖がつきますから、目的をいつも考えながら仕事をするという癖がついてきます。だから、何の目的で学校給食をやっているんだ、と言われた時に、普通、答えられないです。目的は何なんだという、飯を食わすことが目的なの？と、おしまいになっちゃうんですね。一生懸命、そこから学校給食法の第1条に何か書いてあるか思い出すんだけど、それを見てもあまり良くわかんないですね。子どもの健全な育成とか書いてあるんだけど。どんなことを実現すればいいのとか、実現したいこと、5年後に起こしたい変化。5年後に起こしたい変化はありません、というのが普通ですけど。そういう仕事を隣の係にずっと聞いていくと、どの係も5年後に起こしたい変化はありませんと、粛々と仕事をしているんです、という状態がずっと続いている。ということは、目的意識がなくみんな仕事をしているということ。何かを実現しようとしていない、作戦を持っていない、作戦不在の組織だと、そういう話にな

って。それを持つこと自体、ものすごく効果があるんです、基本的には。だから、どんなやり方でも、きっかけがあったらやったほうがいいと思っている。だから、今回のきっかけは包括予算だというのは、ロジックとしてはいいのかなと。何となくわかるかなと。わかりやすいかなと。そうであれば、友田さんがおっしゃっている通り、やっているところからやるんじゃないの、やっぱり、という話がわかりやすいかなと思いますけど。

倉岡委員：結構、このロジック・モデルを作るのに、かなり考えられたということですけど、これを初め見た時に欲張りだなと思っていて。もっと、始めの目的のところをかなり絞ってもいいのかなと思っていて。これを市民サービスとして、市民サービスって、全市に共通することなので、部に適応した目的に絞ればわかりやすのかなと。確かに市民サービスに直結しているような事業を持つ部でやると、作りやすいのかなというのが感想。

このロジック・モデルは結局、各課で、出来るものを書いていくんですかね？

北大路会長：それは、すごく重要な問いだと思いますね。誰が、どういう時に作るのかという。それも目的次第です。一番ひどかったのは静岡県で、容赦なく全部作れって言ったんですよね。どの課だって、改善が必要なんだからと。ひどいロジックです。だから、めちゃめちゃ作りにくいところもたくさんある訳ですよ。そんなところも容赦なく作れということを言いました。総務省はその真逆で、やりたかったらやってねと。やるとどんないいことがあるのかという、恐らく 8 月の概算要求の時、立場が良くなる。いいロジックだと、大臣がなかなかいいんじゃないかと言い、財務省がわかりましたと。だから、作ったほうが得じゃないの、使った方がいいんじゃないの、使うか使わないかは、あなた次第。

倉岡委員：できる部だったら、結構すんなり出来そうな構造だと思うので、行革がやらずに、出来る部に、多分イメージが出来ているので、ロジック・モデルのイメージが。あの部だったら出来るとか、あの部だったらもっと削減につながるようなものを持っているというところをお願いするとか、やってみたらどうでしょうか。絶対、こんな一発でできる訳ではないので。先ほども、包括予算をきっかけにという話があったけれども、それをどういうふうに使っていくか、というのは、これからのことですので。もう、一発でこれをやろうというのではなく、段階を踏んで、どういうふう to これを活用していきたいのか、というのは行革の方で考えていって、まずはここでやって、こういうことがちゃんと庁内で説明できればいいのかなと。それがイコール、市民にもわかりやすいものができるのかなと思います。

北大路会長：もう一回、回しますか？では、一ノ瀬さん、どうぞ。

一ノ瀬委員：では、ちょっとだけ。行革のロジック・モデルというのも、これも 1 つのツールです。話を聞いていていると、ツールをいかに使うとか、そういうところを論じているのではなくて、このロジック・モデルは広く使われているだけあって、ある一定の効果の上がるツールなのだから、まずロジック・モデルを使用することで改革の構造の把握を進めていくのだろうと思い

ます。その、財政課長のお話で、包括予算を入れて、入れた場合に、まず、最初に手をつけるのは人件費を減らしましたと、その次にはサービスを削ることになるでしょうと、いう話があったかと思いますが、もともと、この行革プランをやると言った時に、VFM (Value For Money) を高めるための BPR をやっていく、やっていこうという話と、実際に包括予算でやっていこうという話のあいだに開きがあって、何かちょっと目的が無視されているんじゃないかなと。そういう時こそ、こういうロジック・モデルみたいなツールを使って、やろうとしているところの構造というのか、それを把握することが大切ではないかなと思って聞いていました。そうでないと、どんどん簡単な方へ行ってしまう、行革からお金を、財政を減らせばいいという話になってしまって、市民としてはちょっと受入れが難しいやり方になっていってしまうのではないかなと思ったのが一点です。

あと、間接部門で適用するのが非常に難しいというのはよくわかるのですが、私自身も会社にいた時に、企画管理部というところにいたことがあって、企画管理部の仕事というのは、外からも何をやっているかよくわからないと非難を受けやすい場所でもあるし、自分たちも下手をすると、自分たちの仕事の目的を見失ってしまう可能性のある課だと思うので、これは、今の行革の、この会議の中でどう扱うかというのは別にしても、こういうロジック・モデル的に自分たちのやっている仕事を論理的に考える癖をつけることをして、今、このことを進めていくのは、もちろん業務時間との問題とか、そういうことがあるかと思いますが、やはり、必要ではないかなと思って聞いておりました。

北大路会長：行革スタッフの良き理解者の一人です。

時間が過ぎていきますのですが、課長さん、どうですか。

行革推進課長：いろんなご意見をありがとうございました。確かに包括予算をきっかけに、行革の考え方も、この会議のミッションや方向性も、随分変わってきたのかなと思っています。その中でも、我々としては、そもそも行革のプランをどうするんだとか、今後どうやっていくんだとか、という大きな課題もあります。包括予算の支援ということから始まった、全庁的にこういうものを取り入れていくことは、やっぱり必要だと思っています。それをどうやっていくかということは、もう少し別の場で取り入れていきますが、単純に我々だけでやる話ではなくて、専門家をお願いする部分も出てきますし、予算との兼合いとか、いろいろなスケジュールの問題もありますので、それはもう少し、こちら側で相談させていただきたいなと思います。一方で、今、一ノ瀬委員からもお話しをいただきましたけれども、我々もきちんと勉強して、こういう考え方を身に付けていかないと次に進めないと思っていますので、これはこれで、課のミッションは何かという部分を、もう少し皆さんにもご意見を頂戴しながら深めていきたいと思っていますので、そういう面でご協力をいただければありがたいなと思います。

北大路会長：ありがとうございます。じゃあ、すいません、時間も来てしまいましたので、いろい

ろまだご意見もあろうかと思いますが、今回の会議はこれで閉めさせていただきます。次の予定とかは？

行革推進課長：ありがとうございました。今回のお話で、もう一回、我々、勉強し直して、とりあえず、行革の部分も作りますし、もう少し包括予算の中でどうするかというのも考えて、できれば年内にはもう一回開かせていただいて、進捗状況を含めたご報告と、ご意見なりを伺えたらと思っております。11月下旬か、12月下旬か、どちらかと思いますが、それはまた追ってご連絡を差し上げます。どうもありがとうございました。

以上