

平成 26 年度 第 1 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 26 年 7 月 28 日（月）16 時～17 時 15 分

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、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）比留間経営企画部長、中野次長兼行革推進課長、鷺尾行革推進課推進担当
係長、田邊行革推進課推進担当、岡本行革推進課推進担当、平本行革推進課推進担当
（総務部）服部次長兼職員課担当課長、内海次長兼財政課担当課長

議 題： （1） 前回会議以降の行革推進課の取組みについて
（2） 市職員改造プロジェクトについて
（3） その他

会議内容：

行革推進課長： 暑い中をお越しいただきましてありがとうございます。それでは、平成 26 年度第 1 回
鎌倉行革市民会議を始めさせていただきます。今年度第 1 回目となりますので、会議の冒頭、改めて
会議の確認等をさせて頂きたいと思います。

その前に、資料をあらかじめ郵送させていただいているのですが、次第の部分を改めさせていた
だいて、今回は席上に配布させていただいている次第で進行させていただきたいと思います。

まず、私のほうから、第 1 回目ということで、委員の委嘱についてお話しをさせていただきたい
と思います。昨年度最後の 3 月 27 日の会議で、この会議として継続させていただきたいということ
でご相談させていただき、ご了承いただいたと理解しております。それを受けまして、改めて今期
も、北大路先生を始め、皆さんと議論していきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします
ます。同時に市長のほうから一人ずつ委嘱状をお渡しして、再度お願いという流れになるのですが、
公務多忙ということで本日欠席させていただいております。このため、委嘱状につきましても皆様
の席上に予め置かせていただいております。今年度もよろしくお願いいたします。

一同： よろしく願います。

行革推進課長： 続きまして、出席者の紹介でございます。本日は坂野委員から急遽欠席というご連絡
をいただいております。それから、人事異動の関係がありましたので、先に紹介させていただき
たいと思います。このメンバーの中では、経営企画部長であった相川が、4 月 1 日付けで教育部長に異
動になりました。新たに比留間が、政策創造担当の部長から経営企画部長に異動になっております。
ただいま、別の会議に出席しておりまして、終わり次第こちらのほうに来ますので、その時にご挨拶
させていただきたいと思います。

それから、幹事ですが、経営企画課長の渡邊が異動いたしまして、経営企画部次長兼経営企画課

長として能條裕子が来ております。今、別の会議に出ておりまして、間に合えばこちらに顔を出す
ことになっております。それ以外の幹事では、服部次長兼職員課長はそのまま、内海課長が総務部
次長に昇格しまして、そのままということになっております。私どもの事務局では、服部課長補佐
が昇格し、歴史まちづくり担当課長で異動になりました。代わりに市民税課から岡山が担当でまい
りました。

事務局（岡山）： 岡山です。どうぞよろしくお願いいたします。

行革推進課長： 以上です。次に、会長、副会長の選任に移らせていただきます。鎌倉行革市民会議設
置要綱の第5条の規定に基づき、会長、副会長を1名ずつ、委員の互選により決定したいと思います。
ご意見があればお願いしたいと思います。

特に意見等がなければ、前期に引き続きまして、北大路委員に会長を、田渕委員に
副会長をお願いできればと思いますが、お二人、よろしいでしょうか。

皆さんもそれでよろしいでしょうか。

一同： はい。

行革推進課長： ありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、鎌倉行革市民会議の要綱第7条の規定によりまして、会議の議長を会長にお渡しする
ことになっておりますので、この後の議事進行をお願いしたいと思います。

事務局（鷺尾）： 傍聴の方が1名いらっしゃいますので、傍聴のことを諮っていただければと思います。

北大路会長： 傍聴を許可してもよろしいでしょうか。

一同： はい。

北大路会長： それでは、どうぞ。

（傍聴者入室）

北大路会長： それでは、平成26年度第1回の鎌倉行革市民会議を行います。最初の議題で、前回会議
以降の行革推進課の取組みについて、事務局から説明をお願いします。

事務局（鷺尾）： それでは、配布資料の資料1と資料1・2に沿ってご説明をさせていただきます。クリ
ップ留めの資料以外に、「新鎌倉行政経営戦略プランの見直しイメージ（案）」がお手元にあると思
いますが、このA4横の資料は、前回3月27日の第3回会議の時に配布させていただいた資料にな
ります。この会議としては、この資料の段階でご了承していただいたところで今日に至っています。
前回もご説明をしましたが、左側が現行の新鎌倉行政経営戦略プランで、右側がこの当時の名称で
「（仮称）鎌倉市行革推進プラン」で、「職員一人ひとりが地域経営者として誰からも信頼されてい
る」という目標を基に、職員の体質改善と組織運営の改善という視点で、ロジックモデルの手法を
取り入れて取組みを作っていきます、という形でご説明し、ご了承をいただきました。前プランか

ら継続的に進行管理していくものとしては、この下を書いてあるものとなります。このような形で進めていきたいということでご了承をいただいたところでした。今年度に入りまして、新体制の基、市長以下で組織します行革推進本部会議という庁内組織で行革プランの今後の進め方について議論を重ね、それについてまとめたものが、資料1「(仮) 新行革プランのイメージ」です。

3月27日の鎌倉行革市民会議で議論していた内容をベースに、4月18日の行革本部会議で、ロジックモデルを活用した新しいプランを作っていきたいと提案して、いくつかの意見をいただきました。大きく言えば、この「職員と組織の質の向上の取組み」は、是非進めるべきということで、特に異論はございませんでした。ただ、これまでの行革プランが目指していた、主に歳入確保、歳出削減を中心としたプランは、例えば包括予算制度を導入、あるいは実施計画を見直したからといって、そもそも財源を補っていく、確保していくことが不要になったということではないだろうと。そういうものは引き続き取組みを進めていくべきではないか、少なくとも行革のプランである以上は、その部分について、あたかも行革の課題としてなくなったように打ち出すことについては、見せ方としてはどうなのか、という意見をいただきました。それらの意見を踏まえて、「質の向上」については積極的に進め、併せて、財政を向上させる取組みについてもプランとして取り組むということで、再度検討をするようにという指示を4月の段階で受けました。その後、事務局、庁内で様々な検討を重ねまして、6月6日に再度、行革推進本部会議に諮ったものが、この資料1の中段以降の「2）修正提案の概要」です。右のものは「新鎌倉行政経営戦略プラン」というところで、今のプランの中身がこのように落としてあるのですが、このアクションプログラムを整理・調整しまして、新しいプランに引き継いでいくものと、各部・各課の取組みでいいだろうというものに整理して、新しいプランは、「(仮) 新行革プラン」と呼んでいるのですが、2本の柱でプランを組み立てていこうと考えております。その2本柱の1つが、(1)「職員と組織の質の向上」で、ここの重点取組みが「(仮) 市職員改造作戦」で、後でご報告をさせていただきますが、ロジックモデル手法を活用した職員・組織の質の向上の取組みとなっています。もう1つの柱は、これまでのプランから見直した結果、新しいプランに取り込んでいくものと、これ以外に新たに見直して追加していくものを含めて、「(2) サービスの見直しと財政基盤の確立」としています。この2本の柱で新しい「新行革プラン」を作っていきたいと提案しまして、6月6日の行革推進本部会議で了解をいただいたところでございます。このプランの進め方が、2枚目の「(仮) 新行革プラン策定スケジュール(案)」です。ここの基本方針が6月6日の行革推進本部会議で承認されたので、現在、いわゆるアクションプログラムの部分の素案の作成・検討作業に入っているところです。この中では、今までの現プランのアクションプログラムのどの部分を継続していくのか、どの部分を各課でやっていくのか、あるいは、新しい行政の課題に対して必要なアクションプログラムをどのように組み入れていくのか、という検討作業を行っています。もう1つ、中段以降にあります先行的な取組みとして、先程ご説明いたしました、重点取組みの「(仮) 市職員改造作戦」として、今、プロジェクトと名称して

いますが、その部分については検討を開始して、後程ご説明いたしますが、庁内全課の職員にできるだけ参加してもらって、7月の上旬に第1回を行ったところでございます。アクションプログラムの検討結果を含めまして、秋ごろには新しい「新行革プラン」の原案を作成しまして、11月頃の計画決定を目指して、現在、取組みを進めているところでございます。これが、ざっとですが、(仮)新行革プランのイメージでございます。

資料1-2、A3縦を折りこんだものですが、前回3月27日の行革市民会議でも、これとほぼ同じような中身のものを提案させていただいて、ご意見をいただいたところでございます。特に大きく変わっていないのですが、一番上の「(仮)【目標】」というところは、当初、「地域経営者となる」という文言を入れていましたが、これについては、庁内で検討を重ね、行革推進本部会議でもこの目標で進めていこうではないか、というところで了承をいただきました。簡単ですが、前回から今回まではこのような流れで、現在、市職員改造プロジェクトを開始したところでございます。以上でございます。

北大路会長： ありがとうございます。この「(仮)新行革プラン」と「(仮)市職員改造作戦」の(仮)がとれるのは11月ですか？

事務局(鷺尾)： そうですね。この後、名称も含めて考えていただきたいと思います。

北大路会長： はい。何かご質問はありますか。職員改造というのは、サイボーグをイメージしますが、職員の方の評判はどうですか。改造されるのかと、改造人間になるのかと…。

行革推進課長： ずばり、そういう話もあります。そうではないよと、自ら変えていこうということで取り組んでももらいたいと話しています。

北大路会長： 組織の方も入っているのですか？組織も含めてターゲットになっているのですか。

事務局(鷺尾)： そうですね。職員の問題と組織の問題と、明確に切り分けられるのかどうかかわらないのですが、この時にイメージしたのは、職員一人一人の資質的なところを中心に考えていまして、それが集まって、働き方だとか、組織の文化や風土とか、そういうことを含めて組織の問題も変えていきたいということで、「職員・組織」とさせていただいています。

田渕副会長： プロジェクトの参加者は80名でしたね。ネーミングも、今は(仮)なので、職員の皆さんに募集したらどうですか。押し付けでなく、自分たちでどうしたいのか、また、ひとつ考えてもらえる機会にもなると思います。市職員を改造というより、市役所を改造するという感じですね。「市役所改造作戦」。そうすると、職員も組織も全部入る。そういう感じではないですか。

事務局(鷺尾)： そうですね。目標のところには、もともと「市役所」という言葉を使っていますね。市役所というのは、組織と職員のことだと。

北大路会長： 田渕さんがおっしゃったように、これについては、職員の方と良く話したほうがいいですよ。別に否定をしているわけではないのですが、職員一人一人に問題があるということだったら、組織論ではないので。例えば、こういう会議のやり方は、ここの職員の人たちが決めている訳では

ないじゃないですか。いろいろなこれまでの習慣とか要綱とか、いろいろなルールがあつてこうやっているので、別に個々の人が責任を持っている訳ではない。この会議のやり方で効率が悪いということであっても、それは皆さんが一人一人責任者じゃないじゃないですか。コミュニケーションのやり方1つとっても、個々の人が責任をとれるものではない。その人たちを改造しても、やっぱりこういうやり方でこの会議をやろうと思うんです。だから、組織体質とか組織風土というものは、個々の人に帰属させるものではない。これまでやってきたノウハウや技術体系、そういうものが全部絡み合つて組織は動いているので、組織体制や組織風土を変えたいというのであれば、仕組みを変えないといけない。中には地方自治法で規定されているような側面だつてある。単に職員が一人一人改造されると何かが起こるような、そういうイメージで考えているのだったら、それは違う。

事務局（鷲尾）： ただ、この会議のやり方も変えられない部分があると思うんです。変えようとか、コミュニケーションのやり方が悪いから、少しこのように直していきたいとか…。

北大路会長： それを一人一人の職員から発案させなければいけないのかどうか。例えば、稟議制度についてもっといいやり方がないのか、とか、この前のように、**re-engineering**をやってみようとか、そういうことは職員のほうからは言えることではない。例えば、決裁規程で、こういう紙で、誰が専決権を持っているとか、ここまでは印鑑がいるとか、決まっているじゃないですか。そういうことって、職員の人が一人一人何か言わないといけないことですか。言ってもいいけれど、誰も言い出さないのが普通ですよ。単なるイメージですが、職員をターゲットにしているような、これを見た人は職員が悪いような、今の職員に問題があるように思われるのだったら、それは違う。別にこの名前がいけないということではないのですが。外の人が見たら、鎌倉市の職員は問題のある人が多いと思われてしまうのではないかなと思うんです。そうしたら気の毒だなと。

皆様から何かご質問はありますか。

行革推進課長： プロジェクトのところを説明させていただくと、ご意見もあるかと思うのですが。

北大路会長： わかりました。先に行きましょう。どうぞ。

事務局（岡山）： 議題3「市職員改造プロジェクトについて」、私のから説明させていただきます。

先日、第1回の市職員改造プロジェクトを実際に行いまして、その報告です。プロジェクトについては、資料2に概要がありますのでご覧ください。日にちは7月7日、8日の両日で、朝の9時から17時まで行っております。参加の対象者は、各課からプロジェクトの担当者1名を選任していただきまして、全課から合計約80名、それぞれ一日約40名ずつの参加となりました。全課から参加しておりますので、鎌倉市役所全体の取組みとしてのプロジェクトと言えるのではないかと考えております。また、当日は職員だけでなく、NPOからも参加していただきました。これは友田委員からのアドバイスで、協働の取組みについては職員だけではなく、市民の方からも意見を取り入れるべきだというお話しから参加いただくことになりました。NPOの方は午前中のみ参加だったのですが、職員と同じテーマで議論と発表を行っていただきました。参加人数は、一日目は3名、二日

目は4名です。

当日のプログラムですが、午前中は、今回の取組みの目指す目標、先程、資料 1・2 でご覧いただきました目標「鎌倉の特性を活かし、市民との協働によるまちづくりを推進するために、市民目線に立って考え・行動できる市役所（職員・組織）を目指す」の内容の理解と目標の認識の統一を図ることを目的に、目標を分解してワールドカフェ形式で議論を重ねました。参加した方に目標の理解と認識にばらつきがありますと、今後の取組みにブレが出てしまうことが考えられますので、目標の理解と認識の統一を目的として行いました。各テーブルの討論及び発表の段階では、友田委員にファシリテートを行っていただいています。NPO の方も職員と議論を重ねて、当日討論と発表を行っていただきました。

議論したテーマは、まず1つ目は「鎌倉の特性とは」、2つ目は「市民との協働とは」、3つ目は「市民目線とは」です。各グループで出された認識についてまとめたものが、資料3です。こちらは各グループが発表したものをまとめたものです。

午後のプログラムでは、先程の目標を達成するために、ロジックモデルの手法を活用して、体系図の作成を行いました。グループ討論で、目標に向けた課題出し、それに対する取組みの案出しを行い、それをロジックモデルの手法を使って、体系の整理を午後いっぱい使って行いました。午後の議論も午前中と同じく、友田委員にファシリテートを行っていただきました。その際の成果物は資料 4-1 から資料 4-3 にまとめました。まず、資料 4-1 ですが、議論・討論を行ったグループは 2 日間で 13 グループ、その 13 グループがそれぞれ作成したロジックモデルの最終成果と中間成果をとりまとめたものです。内容を確認しますと、人、職員に関すること、組織に関すること、協働に関することが多かったので、その3つに分類することができるのではないかと考え、行革推進課で分類しまとめたものが資料 4-2 になります。資料 4-3 は、それぞれのグループが作ったロジックモデルの全てをまとめたものです。第 1 回市職員改造プロジェクトは、以上のような取組みを行いまして、このような成果物が出ております。

今後の進め方ですが、今の資料 4-2 を基に、体系整理を行っていくことを考えております。

資料 5-1 をご覧ください。先ほどの資料 4-2 を見ますと、人（職員）に関すること、組織に関すること、というように分けられて、それを見ますと、そもそも市役所が抱えている課題についての事柄と協働するための事柄が多く出されていることが確認できます。そこで体系整理の案として、資料 5-1 のパターン1とパターン2を、現在、行革推進課では考えております。パターン1では、人と組織を切り口にして、その中でそれぞれ、市役所が抱えているそもそもの課題、あるいは協働を実現する上での課題・必要な取組み、というように分けて整理を行います。パターン2の方は、市役所が抱えているそもそもの課題と協働を実現するための課題に分け、その中でそれぞれ、人・職員に関すること、組織に関することに分けて、体系整理をしていくことを考えております。職員と組織と分けているのですが、中には明確に分割できない課題も多くあると考えておりますので、我々

としては両方の課題と取組みという整理がしやすいパターン2のほうで検討しているところです。

資料 5-2 をご覧ください。今後はこのようなものをイメージして、第2回プロジェクトで再度、課題出しと課題に対する案出しを行いまして、パターン2の体系整理の方法で、体系図全体の策定を進めていき、最終的にはプランとしてまとめていきたいと考えています。ただいま説明しました課題の体系整理の方法、まず、この「そもそもの」体系整理の方法と今後の進め方について、皆様のご意見を頂戴できればと考えております。以上で報告を終わります。

北大路会長： 今週の木曜日、金曜日にこの先をやるんですね。質問やご意見があればどうぞ。

事務局（鷺尾）： ひとつよろしいですか。今回、6月6日の行革本部会議で、ロジックモデルを活用しての市職員改造プロジェクトにゴーサインが出たので取りかかりました。昨年度、田渕先生に1回研修をしていただき、坂野先生にもお手伝いしていただいて勉強してきましたのですが、正直、なかなか難しくて。行革推進本部会議でも、ロジックモデルを活用した検討を始める前に、「鎌倉の特性を活かし、市民との協働によるまちづくりを推進するために、市民目線に立って、考え・行動できる市役所（職員・組織）を目指す」という目標そのものに対して、協働のことも含めてちゃんと一回議論しろ、という話がありました。ここを考えていくにあたって、我々の力では足りなかったもので、これまでのご経歴があって、行政にも、NPOとか、市民活動にも通じていらっしゃる友田委員にご相談したところ、ご自身はロジックモデルの専門家ではないよというお話しはされていたのですが、こういう取組みについて市のほうが積極的にやるというのであればお手伝いをしてもいいという温かいお言葉をいただいたので、藁をもすがる気持ちで今回お願いしたという経緯がありました。それを補足させていただきます。

北大路会長： 長時間なので大変ですよね。よく時間を取っていただけました。（仮）とは書いてありますが、この目標はどのプロセスで作ったのですか。これは行革の皆さんが考えたものなのですか。

事務局（鷺尾）： はい、そうです。一番最初の説明で使わせていただいた「新鎌倉行政経営戦略プラン」の目標「職員一人ひとりが地域経営者として誰からも信頼される」というところまでが皆様にご確認いただいた部分だと思うのですが、「地域経営者」を含めて、誰が見てもどういうものかわからない目標になっていて見直す必要があるのではないかと、というご指摘をいただいたので、直後から内部で検討をして導き出したのがこちらのほうの目標になります。

北大路会長： 行革のご担当の皆さんで作られたのですか。

事務局（鷺尾）： そうです。

北大路会長： それを幹部の方に出したら、これで行こうという話になったのですね。

事務局（鷺尾）： そうです。

北大路会長： その後で、80名が研修をしたのですね。

事務局（鷺尾）： そうです。

北大路会長： 80名の方が議論を始めた時には、これはもう既にあって、課題として、これを「鎌倉の

特性」「市民との協働」「市民目線」という3つのキーコンセプトに分けて、そのイメージを出してもらったのですね。

事務局（鷺尾）：　そうですね。この目標を基に、実際に取組みを決めていくにあたって、鎌倉の特性とか協働のまちづくりといっても、職員一人ひとりで同じイメージを共有できていると限らなかったもので、ここについてはきっちりと擦り合わせをして、同じ方向を目指していかないと、その先の作業が進まないだろうと思ったものですから、まず、ここから手掛けたいなと思い、お手伝いいただいたというところです。

田淵副会長：　この目標に対して、参加されたみなさんから、この目標はおかしいのではないかとか、こうしたほうがいいのではないかとか、そういうご意見はなかったのですか。皆さん、素直にこれをスッと受け入れて、作業に入られたのですか。

事務局（鷺尾）：　そうですね。この目標、「そもそも」についてどう思うか、という聞き方をしてはいないので。

田淵副会長：　皆さん、素直に、そういうものだと思って作業されたのですね。

事務局（鷺尾）：　そうだと思います。

田淵副会長：　私は「市民との協働によるまちづくりを推進するために」というところにひっかかったので、今、質問させていただきました。これが「鎌倉の特性を活かし、市民目線に立って、考え・行動できる市役所を目指す」というのなら、スッと入ってくるのですが、なぜ、「市民との協働によるまちづくりを推進するために」が入ってしまったのか。というのは、これだと「協働」が目的化されてしまうんです。「協働」に引っ張られてしまう。「市役所としてやらなければいけないことをまずやって」というのが市民としての思いであって、「その中で一緒にやったら良くなることって一体何だろう」と探して行って、その先に「協働」という形があるのではないのでしょうか。今回NPOのみなさんに参加していただけたのは良かったと思います。職員の皆さんだけだったら、どうなっていたか。NPOのみなさんと一緒に議論するという提案はすごくいいことだったと思います。ただ、その前に、なぜ「協働」を、ここまで打ち出さないといけいないのかと思うのですが、皆さんのご意見はいかがですか。

一ノ瀬委員：　私もその点が気になりまして、市民の立場から、「協働」は目的ではないと思います。何かを実現するために「協働」しなければならないというのであればわかるのですが。話は変わりますが、協働が入ったということで、（資料1-2では）「特性」と「協働」と「市民目線」と、その他4、5と、最終の成果で並んでいると思うのですが、それがこの体系整理の中では「そもそもの課題」というのは、協働以外の課題のことを言っているのですか。そうすると、「そもそも」と「協働」というのが、体系整理案の中で目的化されていると思います。

事務局（鷺尾）：　目標は、「この目標で考えてくれ」と言ったところもあります。協働の部分については特に指摘はなく、それを前提に議論を始めていきました。A3の資料で、当日の議論の内容を見て

もらえばわかるのですが、当日の議論は、「協働を目指していく、協働していくのがいいというのは分かるが、市の仕事の仕方だとかの理由で、協働までたどり着けない」という議論になりました。例えば、日々の仕事が忙しかったり、残業も多かったりで、自分の業務の中に新たに協働を取り入れていくとか、そのような要素を取り入れていくことは、そもそもそこまでたどり着けないと。そこに行く前に、日常の業務を改善するとか、効率化するとかすることによって、通常の業務が回っていかないと、協働をどのように進めていくかというような話には行けないと、全体的にそのような感じの傾向の議論になっていきました。

北大路会長： 協働の前段みたいなものですね。

田渕副会長： 協働の前にもっと自分たちでやらなければいけないことがある、ということが「そもそも」ということなんですね。

一ノ瀬委員： 地域の特性を活かしてとか、市民目線でとか、ということではなくて、この 2 番の最終成果をやるにあたってというのが、この体系整理ですか。

行革推進課長： そうではないですね。

友田委員： こちらの整理自体は、行革推進課が試に作ったものなので、これは最終案ではないんですね。これは横に置いておいて、80 名の職員の皆さんに、「この目標に立った時にこういうことを考えるとすれば、どういうものをやりますか」ということを考えていただいたということです。

北大路会長： どんどん進歩していったということ。

一ノ瀬委員： この話とこの話は別ということなのですか。

田渕副会長： 別ということではないけれど、ために組み立てたということ。資料 3 をベースにして、資料 4 を行革推進課の方がまとめたものが資料 1-2 ですね。

行革推進課長： 資料 1-2 ではなくて、資料 5-2 ですね。

友田委員： 資料 1-2 は行革推進課の案ですね。

行革推進課長： これは、昨年 1 年間、議論させていただいて、意見をいただきながら我々が作ったもので、今回もこれを見せながら、ベースにしてやるという方法もあったのですが、固定観念があるのでやめましょうということになりました。

北大路会長： そうですね。それはやめたほうがいい。

行革推進課長： それで、友田委員のほうから、現状の課題をきちんと考える前に、そもそも、特性と最終目標を書いたけれど、我々が作った最終目標についてどのように思っているのかを、まず、ワールドカフェ形式で話そうということになり、話をさせていただきました。そこから出てきた共通認識で、「今仕事をしているけれど、現状と、課題と認識したものは何ですか」「現状でおかしなところは何か」というところを友田委員に引き出してもらって、それを議論した結果を、彼らなりにグループごとに体系整理をしたものがこれですね。1 班から 6 班、1 班から 7 班まで、2 日間それぞれが作ったそのままの案です。我々がこうしたほうがいいとか言ったものではなくて、あくま

でも、彼らが今思いついたものはこうだということです。

次に、「似ているものはないか」ということで整理すると、資料 4-2 の「人に関すること」と「組織に関すること」と「協働に関すること」ということの 3 つになりました。それをもう一回よく見てみると、「人と組織に関すること」は、そもそも協働に関することではなくて、普段の仕事をしていくときに感じていることで、それが多かったので、最初整理していくときに、資料 5-1 になりますが、「人と組織」という整理の仕方がいいのかと思っていました。しかし、それぞれの中に、「人と組織に関すること」と、「協働を進めていくにはどうしたらいいのか」という 2 つの構成が出てきたので、下段のほうに、「そもそも仕事をやるための課題」と、「協働を進めていくには何をしたらいいのか」ということでまとめるのがいいのではないかと、ということでこのようにまとめました。

一ノ瀬委員： 最終的にこのようにまとめるということではないのですね。

行革推進課長： そうではありません。

北大路会長： 問題が網羅的につかまったというのはよいと思います。まだ、大変だと思いますが。

友田委員： 課が 80 課ありますので、1 日目が 6 グループ、2 日目が 7 グループで、合計 13 グループなので、ひとつにまとめるのがこれから大変な作業で、切り口を 2 つのパターンで、どのようにまとめていこうかと、行革は頭を悩ませている状況です。それで、皆さんにご意見をいただきたいということです。

田淵副会長： 無理にまとめる必要はないと思います。まとめない方がいい。

北大路会長： 要するに、なんらかの形で整理がついていればよいと思います。

田淵副会長： ロジックモデルを使う必要もなく、自分たちでやりやすい手法でやればよい。この間研修させていただいたのは考え方だけなので、そこをわかって先に進めば生きていく話なので、むしろ、あまりロジックモデルと言わないほうがよい。

北大路会長： 各班はロジックモデルで考えようとしているわけだからそれでいい。ただそれが班の数だけ出てくるわけだから、ひとつのロジックモデルになるわけがない。

逆をいうと、問題が見えてきているわけですね。これだけいろんな問題が見えてきている。しかも、それがある程度傾向が見えてきている。大変すばらしいプロセスだと思います。人と組織に関する行革のテーマで、これから何が重要かということが見えてくるのでしょうか。そう考えられたらいいのではないですか。最初に目標を与えているから、その範囲から超えることは難しいですよ。でも、それは賢いやり方で、この範囲で考えてくれと言ったわけだから、その範囲でみんな考えてくれているわけで、まとめれば、当然そのキーワードでまとまるわけですよ。この「鎌倉の特性を活かし、市民との協働によるまちづくりを推進するために、市民目線に立って、考え・行動できる市役所（職員・組織）を目指す」という目標が、最終的に行革プランの目標になるかを議論したほうがよいと思います。これは、すでに、目的・手段のひとつに入っています。「ために」というのは目的ですから。「～のために、～をする」というのは目的と手段ですから。穿った見方を

すると、職員の方が協働よりも先に…と思ったのは、前段よりも後段のほうが先に、というイメージが頭の中で湧いたのかもしれない。「協働のために」が上だから。そのための手段を自分たちで考え、行動できると書いたから、もっぱら、そちらの上下関係として、分析しなくても、日本語としてそういう印象を持ったと思います。まずは、自分たちの考えや行動が良くなれないといけないと考えたと思いますが。「協働」という上位の目的と、自分たちの行動の改善と、すごく包括的、総合的な情報が出てきているので、すばらしいと思います。後は、これを新行革プランの中に、組織と人に関してはどういうことをやらなければいけないか、ということを考えて、ついでにと言っては悪いのですが、協働についても出てきているので、ちょっと次のステップだと考えている人も多いのですが、それでも考えが出てきているわけだから、その情報も活用されたいと思います。プロセスとしては、これはすばらしいと思いますよ。

田淵副会長： 「そもそもの課題」と「協働を実現するための取組」は同列にしないで、ステップ1、ステップ2にするとよいのではないかな。

北大路会長： この「そもそもの課題」は、ちょっと言葉の意味がわかりにくいかもしれません。

NPOの方の参加は、職員の方にとっては刺激的だったのではないですか。

田淵副会長： ひとりずつ入られたとか、別にされたとかはどうだったのですか。

友田委員： 中に入ってもらいました。同じテーブルで、同じように作業していただきました。

北大路会長： この認識のまとめというのは、たくさん出ているけれど、イメージをまとめていけますか。ただ、リストになっただけのような気もするのですが。これは、特にまとめる必要がないと考えていますか。最初の考え方は、「共通認識を持とう」という話だったと思いますが、「共通認識」になりましたか。

行革推進課長： 時間的なこともあったので、深堀していくことができませんでした。ただ、1回、同じテーブルで話したことによって、「そうだよね。」ということにはなったと思います。

北大路会長： いろんな考え方があるとわかって良かったのではないかと思います。

行革推進課長： 特に協働のところで、我々が言っている協働事業というのは、特定のNPOの方と市との協働事業という枠をつけた事業があって、みんなそのことだと思っていたのですが、実際いろんなことが協働だと、協働の認識が広がったので、そういう意味では良かったと思います。

北大路会長： 良かったですね。

田淵副会長： 「鎌倉の特性」と「協働」と「市民目線」と3つのテーマがあって、「協働」と「市民目線」は同じ繋がりなんですね。「特性」をもう少し深めていく。SWOT分析的に、分析して深堀していく。「協働」と「市民目線」は共通認識のレベルでいいと思うのですが、「特性」という観点から、ポジティブな部分と、ネガティブな部分をみなさんと議論して、SWOTで分析すると、1つの形が見えてくるかもしれないと思います。

北大路会長： 行政サービスが保守的と職員の皆さんは思っているのかな。

田渕副会長： 思っているみたいですね。

北大路会長： 以外と言っては失礼ですが、鎌倉市は官庁速報に出る頻度が高いです。露出度が高い。ということは、鎌倉市は、何か新しいことをかなりやるのだと思います。問題があるということもあるかもしれないのですが、他の市ではそんな頻度では出ないですよ。鎌倉市は月 1 回くらい、何らかの形で官庁速報に出ているのではないですか。チェックされていますか。

事務局（鷺尾）： はい。

北大路会長： 意外とよく出るなど。だから、保守的というイメージは全くなかった。「新規事業に消極的」とかね。まあ、やろうと思っても新規事業はできないだろうけどね。

田渕副会長： 市民のみなさんも保守的と感じていらっしゃるのでしょうか。その辺が、行政の中に入っている人と、市民のみなさんとの感じ方の違いですね。NPO のみなさんに入っていたいたのもひとつの方法ですが、別にやって、フィット・アンド・ギャップで分析するのも 1 つの方法ですね。

北大路会長： イメージ戦略があまりよくないのかも知れませんが、やっても伝わっていないのであれば。官庁速報にいくら載っても市民は読まないでしょうから。

一ノ瀬委員： 「行政サービスが保守的」とは、どういうことなのでしょう。

田渕副会長： 新しいことをしていないということではないですか。

一ノ瀬委員： 何をもって保守的というのか。職員の方がそう思っているということなのでしょう。

行革推進課長： これは、もしかしたら、NPO の方が言ったのかもしれませんがね。

田渕副会長： NPO の方の発言と分けたほうが良かったですね。

行革推進課長： そこまでは分けられませんでした。

北大路会長： 課長さんたちはこれをご覧になって、どのようなイメージを受けたのでしょうか。

職員課担当課長： 行政サービスの指摘がありますが、予算の関係で、いろいろ新しい事業ができない関係からきているのかなと思います。以外と細かい指摘が多いのかなとも思いました。ここから視点を広げていくのはなかなか厳しいという気がします。あと、「協働」のところは、ここに参加した人たちのどれくらいが、「協働」に対して意識を持っているのかなとも思いました。

北大路会長： これは、中野さんが話したように、話しているうちに、だんだん「協働」が理解できてきたところがあるのでしょうか。

職員課担当課長： 市民目線の話もいくつか出てきていますが、市民目線について、行政の人間がうんぬん言うのは難しいのかなと。逆に、市民の方から「行政が市民の目線をどう思っているのか」というイメージを聞くほうが正確に出てくるのではないかと思います。

田渕副会長： その考えでは、なかなか市民目線に行かない。ずれがあるなら、そのずれを認識することがまずは第一だと思います。

北大路会長： コミュニケーションをとって、こういうセッションをやっていくといいですね。

友田委員： 中に入って言わせてもらったのは、当然、窓口などは市民目線を取り入れやすいけれど、

2階の課、財政課や他の課は、なかなか難しいというところはあるが、そういう課も当然市民のために仕事をしているので、専門家であってもなくても、その仕事に対してどう思うか、などの意見を聴取することなどは必要。例えば、財政が危ないと言われても、それはあまり鎌倉市民には伝わっていない。どうしたら伝わるのか、というようなインタビューなどは、当然あってしかるべきだと思うと、そういう話をしました。そういうことが、きっと業務に活かせることが増えてくると思います。

北大路会長： 財政課長はどう思いますか。

財政課長： やはり職員が出しているの、職員の目線なんだろうなという感じを受けました。これと、特に鎌倉の特性についても、市民の方と一致するのかなというところは、私自身も知りたいなと思います。市民目線などは、職員と市民の方が同じくらいのサンプルがあって、どうなのかと比較ができれば、違いが見えてきて、一番近づくと、目標がすごくわかりやすくなるのではないかと思います。全体を見れば職員だろうと、もちろん、一致するところはあると思いますが、違いが知りたいなという気がしました。

友田委員： 市民というのは、鎌倉に住民票がある人が市民なのか。鎌倉にある企業は市民ではないのか、いや、市民かもしれない。では、観光客はどうなのかと。では、ふるさと納税をしてくれる人はどうか。そう聞いた時に、我々の対象に入りますよねと。そういう市民に対する認識の広がり、柔軟に市民というものを捉える。鎌倉の特性として寺院があるが、そういうものを市民としてあまり認識していない。市民との協働と言った時に、鎌倉の強みを活かして寺院と組んで何かやるべきでしょう、という意見が出てもいいと思うのですが、やっぱり出ない。それは鎌倉らしさの協働でしょう、という意見が出てもいいと思うのですが、やっぱりそれも出ない。それは、市民は、単に「住んでいる人」と思い込んでいるからだと思うのです。

北大路会長： 文化人、知識人、いろいろ、いずれにしても、いいプロセスだと思います。すごく価値のある情報だと思います。

友田委員： ちなみに、「行政サービスが保守的」と言ったのは、職員グループでした。

北大路会長： そういうふうに使われているだろうというイメージがあるのですね。

行革推進課長： 今回のメンバーは、非常に若い職員が多いです。一般的に、きちんと計画化しようということだと、課長とか係長だとか、それなりのレベルの人たちでやるのですが、今回は思い切って若い人たちにやらしてもらおうということで、どちらかというと、年代的にも20代後半から30代の職員でした。素直に自分たちの気持ちを言っているという部分がありますね。構えて言っている感じはなかったです。

北大路会長： 空間を共有して話ができたとするのはすごくいいですね。

倉岡委員： これは職員の目線であるということで体系整理していくと思うのですが、これに市民の目線はどう入れていくのですか。例えばアンケートをして、その結果、職員と市民の目線でどれだけ

ギャップがあるかとか、10月、11月までに、何かアクションをしてほしいなと思いますが。恐らく今まで、市民サービスに関するアンケートだけをやっていて、こういう切り口ではないと思うのです。

一ノ瀬委員： e-モニターでは、こういうことはできませんか。

行革推進課長： 出すこともできます。

一ノ瀬委員： モニターの方だけということで範囲が狭まりますが。その他、町内会とか。

倉岡委員： 偏ったところもあると思うので、一般市民の目線とか意見を吸い上げていただけたらと思います。

行革推進課長： そうですね。いろいろ考えたいと思っています。

一ノ瀬委員： 以前、市長が、ゴミ問題の時に町内会を回られたことがありましたが、その時は一般の人でも結構集まられたようですが、そういう感じではどうでしょうか。市長が直接されるのではなくても。

北大路会長： 何か考えていただくといいかも知れません。

行革推進課長： 一番入れやすいのは e-モニターだろうなと思っていましたので、その活用を図れるかなと思います。メールでやるモニターさんがいますから。

北大路会長： どのくらい的人数がいらっしゃるのですか。

行革推進課長： 300人弱くらいです。

北大路会長： まず、関心を持っていただいて。それで、次のステップですが、5-1と5-2の関係がよくわからなかったのですが、結局、パターン2のほうが構造的には使いやすいということですか。

事務局（鷺尾）： はい。

北大路会長： 「そもそも」のところだけ工夫するという感じで。

事務局（鷺尾）： はい。

北大路会長： それでも、まだきれいに分かれるわけではないという話ですね。

行革推進課長： そうですね。この頭出しの一番上の部分A列のところを、この分類として、今度の週末やっていこうと。これを切り口でやっていこうと思います。

北大路会長： この5-2の体系図の「協働」のほうで、「協働ができる人」「協働ができる職員」「協働ができる市民」となっていますが、これは何ですか。どういう関係ですか。

行革推進課長： すいません。「協働ができる職員」は「協働ができる組織」の間違いです。

北大路会長： 「協働ができる市民」は論理的には必要でしょうが、実際にはここに入るものはあるのですか。

事務局（鷺尾）： 今のところはありません。

行革推進課長： ここは経営企画部長とも考えたところです。

北大路会長： 当然、ロジカルに考えれば必要な部分だと思います。

行革推進課長： このあたりも議論してみてもいいかなと思っています。

北大路会長： 今度の木・金のプロジェクトは、これがベースになるわけですね。事務局のみなさんにとっては2回目ですね。

事務局（鷺尾）： はい。

北大路会長： 友田さんは、またお世話をなさるんですか。

友田委員： はい。

田渕副会長： 今週の研修も、こういうものを各班案でイメージされているのですか。各班案の成果物として、それぞれの形のこういうものが出来上がってくるという感じで。

行革推進課長： そうですね。

北大路会長： 楽しみです。良い取り組みです。後はスケジュールですが詳細はまだこれからでしょうか。

田渕副会長： 先程、アンケートの話がありましたが、この資料6の8月下旬の「指標案の作成とアンケートの設計」とは、別ですか。

行革推進課長： それとは違います。最終的には何らかの指標を作っていくことが必要だと思っているので、指標を市民の方にアンケートをかけてやるとした場合は、どんなものになるかなとか、そういったことも考えていこうかなと思っています。

田渕副会長： 8月の下旬にアンケートを設計して、10月の中旬に実施して、というのは、今、皆さんがやっているものとは別に、行革推進課でやろうとしているということですか。

行革推進課長： 違います。先に全体を説明させていただくほうが良いかも知れません。

事務局（鷺尾）： ロジックモデルの手法にこだわらなくてもいいというお話をいただいたのですが、もともとロジックモデル的な手法というか、考えでおりまして、各取り組みで出てきたアウトプットがこういう成果に繋がっていくと思います。やはり成果は、当然測っていかなくてはいけないと思っています。その成果の測り方は、いろいろあると思うのですが、以前、ご紹介いただいた板橋区のアンケートも参考にしながら作りたいと考えています。1回アンケートをとっただけでパッと出るとは思えないのですが、これを毎年、定期的にとっていくことによって、市の職員の質が、職員の質が向上したということを、どういうもので測るのかというところは、アンケートの設計に関わってくると思うのですが、そういったもので、今回の取組がどういう形で成果として感じてもらえているのか、ということを知りたいと、そういうアンケートを作りたいと思っています。このスケジュールでいきますと、職員プロジェクトは来年の5月まで6回、仮に入れさせていただいているのですが、こういう形で全体に体系整理をした後、具体的に各課が取り組むものを決めていって取り組んでいくと、こういうことをやっていくんだということを秋までには固めていき、それを、11月にキックオフ大会と書いてありますが、そこで、決意表明みたいな形で発表していきたいと考えています。そういう取組を今年度後半にかけてスタートさせて、1月、5月に順々に見直しを繰り返

返ししながら、元々ロジックモデルの考え方が頭にあったものですから、やってみて、違ったところがあれば直すということを繰り返しながら少しずつ高めていきたいと思っています。その合間で、市民会議のほうでは、それぞれご報告させていただきながらアドバイスをいただくという流れで、このスケジュールを組み立てました。

田渕副会長： 8月下旬の「職員プロジェクト」の「②指標の検討について」は、「行革推進課」の指標案の作成には関係ないのですか。

事務局（鷺尾）： ここでこういう取組みをやってみようと、そうすると、こういう結果・成果がでてくるはずだと。その成果をある程度アンケートに反映させていくことになると思います。そういうアンケートでなく測れる指標もでてくると思いますが、アンケートでなくては測れないものについては、その指標に関連するものもアンケートに含まれることになると思います。

北大路会長： 取組みが決まるのはいつですか。

事務局（鷺尾）： 今度の週末で体系の整理ができれば、8月12日の課長研修で説明し、各課でやってもらうことになります。9月10月に、我々も一緒に各課に入って、各課で取組みのメニューを考えていきたいと考えております。それを集めたものを、この11月の中旬までに固めていこうと思っています。

田渕副会長： 「各課」の「②のたたき台」は体系表のたたき台ですか。「行革推進課」の8月上旬にある「体系表たたき台」に沿って演習するということですか。

事務局（鷺尾）： そうですね。

田渕副会長： ということは、プロジェクトのメンバーが作った体系表を、課長が練り上げるということですか。

行革推進課長： 今、やっているのは、市全体の課題の体系を作りたいということで、若い人に集まってやってもらっているところです。できるかどうかわかりませんが、次回で大体ひとつの形にして、それを我々が最終的に整理をかけ、たたき台まで高めて、それを課長研修の時に、「ロジックモデル的な考え方でやるとこういう感じですが、どうですか？」と、少し演習のようにしてもらって、それでひとつの形を作っていきたいと思っています。それはそれで、8月下旬の職員プロジェクトに戻して最終的に整理をかけていきますが、各課で、「自分たちは今年度、こういう流れに沿っていった時、何をやるか」ということを夏の課題として考えてもらい、議論してもらって、それを10月初めに集約して、全体の取組みと各課の取組みをひとつにまとめて、市としての課題整理としていく、というやり方を考えています。

北大路会長： 今、すぐにイメージが湧かないのはアンケートなのですが、（資料5-2の）最終成果と中間成果の、何も入っていないところに入るものに関して指標をつくるのですか。

行革推進課長： できれば作れたらいいのですが、当然、厳しい話だなと思っています。

北大路会長： では、アンケートは何のテーマでやるのですか。

田渕副会長： 指標案はどこから出てくるのですか。

行革推進課長： 体系整理ができた時に、指標案を何らかの形で示したい。中間の成果だとか、一番下の取組みだとか、そのレベルになるかもしれないのですが。

北大路会長： イメージが全然湧かないのですが、体系整理をおこなった時に、中間の成果などに来るものは、これと大きく変わらないのではないのでしょうか。だとすると、「モチベーションの高い職員になっている」とかが、くるわけですね。でも、市民には、そんなことは分からないのではないのでしょうか。ここで議論されていることは組織内のことがほとんどだから、コミュニケーションが取れているとか、他部門と連携が取れているとか、市民が外から見ても分からないです。ここにあることは、およそ市民に聞いて分からないことばかりです。アンケートで何を聴こうとしているのかイメージが分からない。協働についてはこれからと言っているのだから、何をアンケートで聞くのかなと思う。市民から何の情報を取るのですか。

行革推進課長： 私たちも、その議論はこれからとなります。

北大路会長： 私だったら、その調査を 1 年くらいかけて設計します。到底、一か月や二か月でやるものではない。全く違う。でも本当は、キックオフをやる前後くらいに、ベースライン調整とかで現状を押さえておかないと、次の変化が分からない。だから、本当はやりたいのだけれど、今、変なアンケート調査を行うと次のベースラインにならない。また、変えないといけなくなって、そうすると、それは比較にならない。我慢して、相当精度の高い価値のある調査にする必要があると思います。私が考えるとすると専門家を雇います。行政内部でやるのは難し過ぎると思います。質問文ひとつの言葉を選ぶのも難しいと思います。ましてや、フレームワークを設計するのは、完全にプロの世界。ここでプロを使わないと、全く無駄になって、後ですごく後悔することになると思います。アンケートは本当に専門性の高い世界です。アンケートは簡単にできると思われがちで、一番誤解の多い作業なのですが、相当訓練を受けた専門家でないとできないものです。

田渕副会長： アンケートは仮説があって、それを実証するためのものなので、今、仮説が全然見えてこない。何をここで取ろうとしているのかが全く見えない状態でアンケートを実施すると、アリバイ作りにしかならない。行革推進課が参考にはするけれど、中で考えて指標を設定してアンケートを実施する、ということだったのですが、指標の根拠は何かと聞かれた時に、何の説明も出来ないのではないのでしょうか。まずは、もう少し、アンケートで何をしたいのか、というところを議論し直さないと、活用できるデータは取れない。アンケートは目的ではないですから。手段が目的化してしまっている。アンケートをしなくても取れるデータがあるのだったら、それでいいわけです。何が欲しいのか、そのためにはアンケートで何を聞かなくてはいけないのか、どこまで掘り下げなくてはいけないのか、出てきたデータを、どう活用して改善に結び付けようとしているのか、そこまで全部考えた上で設計しないと無駄になってしまう。多分、イメージとしては、板橋区が実施したアンケートの項目をとりあえず全部聞いてみようというくらいのざっくりした感じだと思うので

すが、板橋区も、当然、設計の段階では、結果をどう活かすか、というところはきちんと考えた上で実施しています。アンケートの項目だけを取り出してやってみるのではなく、もう少しそこは議論したほうがいいと思います。その前段として、e-モニターさんに助けてもらおうというのは、あつてよいかもしれません。ただ、それでもモニターの皆さんに手間をお願いすることになるので、その結果は活かさないといけない。どう活かして、どう改善に結び付けるのか、どう次のアクションに持っていくか、というところまで考えた上でやっていかないといけない。

行革推進課長： もう少し検討させていただきたいと思います。

北大路会長： アンケートはすごく専門性が必要なので、みくびらないようにしていただければと思います。

行革推進課長： よろしければ、部長が来ておりますので、一言ご挨拶をさせていただきたいと思います。

比留間経営企画部長： 4月1日付で経営企画部に異動してまいりました比留間と申します。どうぞよろしくお願いいたします。今日は遅くなりまして、またバタバタと出たり入ったりで申し訳ありません。この前に出ていた会議は公共施設再編の会議だったのですが、ご存知のように、鎌倉市は今の量の公共施設を維持していくとなると、ここ3年、20億円くらいかけていたのですが、それがこの先40年、3倍くらいお金をかけていかないと維持できないという状況になっています。それを減らしていこうという議論をしているところですが、年間20億円というのは建物だけで、他にインフラ、下水道とか、公園だとか、これがまた年間30億円くらいかけていかないといけない。こちらは減らすわけにはいかない。維持していけないという状況をどうしていったらいいだろうか、という議論をしていたところです。行革はお金を得るとか、お金を削るとかという議論をしてきたのですが、やはり、皆さんからご指摘を受けたように、根底にあるのは、人を変えていかなくてはならない、組織を変えていかなくてはならない、というところだと私も認識しています。今回、すでに報告があったと思いますが、非常に若い職員が来て、普段言えないようなことを言うなど、非常に活発な議論がされていました。私もずっと見ていられたわけではないのですが、そのように感じました。今は各職場からひとりずつくらいが来ているのですが、1人は完全に定着して、1人が2人になり、2人が3人になり、というような活動にしていきたいと思っています。また、市民委員の皆様には市民サイドの方から応援していただいたり、学識経験者の先生方には専門的な見地からアドバイスをいただいたりしながら、アンケートひとつとってもそうですが、我々はまだまだ至らない部分があり、かなりあると思いますので、専門的なご指導、市民目線でご指導いただきながら、市役所を活性化して、次の世代に引き継いでいきたいと思っていますので、ぜひ、よろしくお願いいたします。

北大路会長： よろしくをお願いいたします。今度のことは本当にいい取り組みでしたね。すごくいいやり方です。

では、今日はこれで終わりたいと思います。ありがとうございました。

以上