

平成18年度 鎌倉行政経営戦略プラン

鎌倉行革市民会議委員評価結果報告書

平成19年8月
鎌倉行革市民会議

目 次

1 鎌倉行政経営戦略プランの概要と取組状況について	P 1
2 鎌倉行革市民会議の評価項目及び評価方法等について	P 1
3 鎌倉行革市民会議委員名簿	P 3
4 鎌倉行政経営戦略プランに対する鎌倉行革市民会議の評価の流れ	P 3
5 鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表	P 4
6 鎌倉行革市民会議委員評価結果	
(1) 評価項目ごとの評価・意見	P 5～11
(2) 平成 18 年度鎌倉行政経営戦略プランの進捗状況に関する意見	P12～13
(3) 鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に関する意見	P13～14

1 鎌倉行政経営戦略プランの概要と取組状況について

鎌倉市では平成 18 年 4 月に策定しました「鎌倉行政経営戦略プラン」により行財政改革を進めています。

このプランでは限られた経営資源をより効果的・効率的に活用し、最大の効果を上げるために、経営の視点を重視し、3つの基本方針を定めています。

【基本方針】

- 1 成果を重視した行政経営
- 2 新しい公共空間の形成
- 3 健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営

この基本方針のもと 16 の実施項目を設けアクションプログラムとして 102 項目の具体的な取組を進めています。

この報告書は、鎌倉行政経営戦略プランの平成 18 年度の取組状況に対する鎌倉行革市民会議からの評価をまとめたものです。

2 鎌倉行革市民会議の評価項目及び評価方法等について

鎌倉行政経営戦略プランの平成 18 年度の取組状況に対する鎌倉行革市民会議の評価項目と評価方法等は次のとおりです。

【評価項目】

16 の実施項目の中から、鎌倉行革市民会議委員から評価希望の多かった、次の表で網掛けをしている 7 項目について評価を行いました。

基本方針	実施項目	具体的取組項目
1 成果を重視した行政経営	1 行政評価制度の推進	1 事務事業評価の推進～ 3 施策評価の導入
	2 目標と成果指標による施策展開	4 第 2 期基本計画の進行管理の導入～ 8 若年層からの生活習慣病予防事業の推進
	3 行政評価によるスクラップ・アンド・ビルドの実施	9 観光客の満足度を指標にした観光事業の推進 10 在宅障害者に適した福祉サービス提供体制の形成
	4 市民本位のサービス提供体制の充実	11 窓口開設時間の拡大～ 25 コールセンターの開設
	5 職員の意識改革と人材育成	26 新人事評価制度の処遇への反映～ 28 職員提案制度の推進
2 新しい公共空間の形成	1 行政の役割分担の明確化	29 自治基本条例の制定 30 公共施設管理者等との協議会等の設立
	2 市民等との協働による地域経営	31NPO との協働を推進するための体制づくり～ 40 市民等との協働による世界遺産登録推進に向けた啓発事業等の実施
	3 民間の活力を生かした施策展開	41 民間委託の推進～ 63 公立保育園の民営化
	4 市民と行政の情報の共有化	64 ふれあい地域懇談会の拡大開催 67 事業体系の明確化と情報共有化
	5 透明で公平・公正な行政の推進	68 外部評価の拡大～ 70 オンブズマン制度導入の検討
3 健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営	1 収入確保への積極的な取り組み	71 第 2 次収入確保対策プロジェクトの検討・実施～ 81 市税徴収率の向上
		82 プライマリーバランスの堅持
	2 行政コストの縮小化	83 職員給与の見直し
		84 外郭団体の見直し 85 公社の経営健全化 86 補助金の見直し

3 市有財産の有効活用及び公共施設の機能再編等	87 公共施設の全市的配置計画の策定～ 89 公共建築物の維持保全システムの構築
4 職員数の適正化	90 職員数適正化計画の推進 91 技能労務職職員数(学校技能員)の適正化
5 組織・機構の見直し	92 組織の整備～ 95 審議会等の見直し
6 電子自治体の推進	96 職員用 OA パソコン 1 人 1 台配備～ 101 給与人事管理システムの更新

【評価の視点】

以下の視点で評価を行い、それをもとに各項目の最終的な評価結果となる総合評価を行っています。

市民サービスの向上が図られたか。

財政的な効果が得られたか。

鎌倉行政経営戦略プランにそった行革への取組が行われているか。

【評価方法】

評価方法は、各評価項目別に「認められる」、「概ね認められる」、「認められない・不十分」、「評価不能」の4つの分類としています。

【全体に関する意見】

鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に関する意見も併せて掲載しています。

3 鎌倉行革市民会議委員名簿

平成19年7月13日現在

区 分	氏 名	任期	職 業 等
専門委員	兼村 高文	H18.7～H20.3	明治大学大学院 教授
	苅谷 政美	〃	日東紡績株式会社
	高木 健二	〃	(財)地方自治総合研究所 研究員
市民委員	秋山由美子	〃	公募市民
	植村 家政	〃	〃
	佐藤 吉保	〃	〃
	杉光 史朗	〃	〃
	柳川 龍彦	〃	〃

4 鎌倉行政経営戦略プランに対する鎌倉行革市民会議の評価の流れ

平成18年 4月 鎌倉行政経営戦略プラン策定

10月 上半期の取組状況を担当課から行革推進課へ報告

平成19年 1月 鎌倉行革市民会議の開催(上半期の取組状況を委員へ報告)

4月 平成18年度の取組状況及び実績を担当課から行革推進課へ報告

7月 鎌倉行革市民会議の開催(平成18年度の取組状況を委員へ報告)

8月 〃 (委員評価表の提出)

鎌倉行政経営戦略プランの平成18年度評価結果報告書作成

行革推進本部会議へ評価結果報告書提出

9月 市議会9月定例会総務常任委員会に報告

5 鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	項目数	総合評価		視点別評価			
						市民サービス向上	財政的效果	行革への取組	
成果を重視した行政経営 1	市民本位のサービス提供体制の充実 4	11窓口開設時間の拡大～ 25コールセンターの開設	15	A 認められる					
				B 概ね認められる					
				C 認められない・不十分					
				F 評価不能					
新しい公共空間の形成 2	民間の活力を活かした施策展開 3	41民間委託の推進～ 63公立保育園の民営化	24	A 認められる					
				B 概ね認められる					
				C 認められない・不十分					
				F 評価不能					
健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営 3	収入確保への積極的な取り組み 1	71第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施～ 81市税徴収率の向上	11	A 認められる					
				B 概ね認められる					
				C 認められない・不十分					
				F 評価不能					
	行政コストの縮小化 2	82プライマリーバランスの堅持		1	A 認められる				
					B 概ね認められる				
					C 認められない・不十分				
					F 評価不能				
	行政コストの縮小化 2	83職員給与の見直し		1	A 認められる				
					B 概ね認められる				
					C 認められない・不十分				
					F 評価不能				
	行政コストの縮小化 2	84外郭団体の見直し 85公社の経営健全化 86補助金の見直し		3	A 認められる				
					B 概ね認められる				
					C 認められない・不十分				
					F 評価不能				
職員数の適正化 4	90職員数適正化計画の推進 91技能労務職職員数(学校技能員)の適正化		2	A 認められる					
				B 概ね認められる					
				C 認められない・不十分					
				F 評価不能					

は行革市民会議委員1名を示します。

視点別に評価をしたうえで総合評価を行っています。
具体的取組み項目の番号は通し番号です。

6 鎌倉行革市民会議委員評価結果

(1) 評価項目ごとの評価・意見

具体的取組み項目の番号は通し番号

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見	
1	成果を重視した行政経営	4	市民本位のサービス提供体制の充実	11 窓口開設時間の拡大	<p>顧客である住民のための行政サービスという点から考えれば窓口時間の拡大はそれなりに評価をすることができるが、費用対効果という面からみると見直しも必要であろう。</p> <p>土曜窓口開設は目標の半分以下、1件あたりコストも高い。地域相談員、消費者センタ - 活動は評価できる。窓口サービス - ビスの拡大は、それぞれコストがかかるものであり、その内容を市民に明らかにした上で、市民の選択を求めるべきである。</p> <p>市民サービスの一環として、利用者が見込めて利便性があるなら、窓口のオープンは当然のこと。その後に経費節減等を考えるべきである。利用者が多く抽選にしている施設では公休にしていた日を開館、開場する姿勢と努力を認めたい。</p> <p>市民のライフスタイルに合わせた行政サービスの向上が図られている事は評価出来る。しかしながら、開設時間の拡大が不要な窓口もあるはずであり、財政的観点から一律に開設時間を拡大するのではなく、フレキシブルな対応を求めたい。</p> <p>目標達成にバラツキがあるが、概ね認められる。達成不十分な項目の進行を急いで欲しい。</p> <p>窓口開設に関しては、住民からのヒアリング調査の実施が必要。嘱託員投資によるコストパフォーマンスを検証すべきです。コールセンタFAQは、一般公開後の住民意見が客観的意見として必要です。その実施を期待します。</p> <p>土日・昼時の開庁で、財政的効果を求めるのは不可能だと考える。あくまでも市民の利便性を追求し、市民の満足度を高めることに専念すべきと考える。ただし、市民の満足度をどのようにして確認するかということに一工夫が必要になると考える。財政的な問題は、他の無駄を省くことで解決するしかない。</p>
				12 土曜日の窓口開設	
13 昼休み窓口業務の拡大等、窓口業務の充実					
14 市民サービスコーナーの業務拡充					
15 地域相談員の勤務体制の拡大等、相談業務の充実					
16 スポーツ施設の月曜開館の実施					
17 青少年会館の月曜開館の実施					
18 子ども会館・子どもの家の適正配置の検討					
19 子どもの家の開設時間の拡大					
20 鎌倉芸術館開館日の拡大					
21 ワンストップサービスの検討					
22 消費者被害の防止、救済と消費生活センター設置・運営					
23 障害者総合窓口の整備と横断的な組織づくり					
24 市が主催・共催する講座・イベント情報の一元化					
25 コールセンターの開設					
			概ね認められる	費用対サービス効果も十分考慮し、工夫が必要と思う。	
			評価不能		

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見	
2	新しい公共空間の形成	3 民間の活力を活かした施策展開	41 民間委託の推進 42 広報紙作成の民間委託 43 公立保育園給食調理業務の民間委託 44 胃がん集団検診事業一本化とフォローアップ 45 クリーンセンター焼却施設の運転管理業務の委託化の拡大 46 し尿の収集運搬及び徴収業務の完全委託化 47 山崎水質浄化センターの民間委託化の拡大 48 七里ガ浜水質浄化センターの民間委託化の拡大 49 鎌倉国宝館窓口業務の民間への委託化 50 アウトソーシングによる文化事業の見直し 51 ごみ収集の委託化 51-2 公立小学校給食調理業務の民間委託 52 指定管理者制度・PPPの導入拡大 53 指定管理者によるレイ・ウェル鎌倉の効率的な管理運営 54 指定管理者制度導入等を含めたあおぞら園のあり方の検討 55 鎌倉文学館の管理運営への指定管理者制度の導入 56 鍋木清方記念美術館の管理運営への指定管理者制度の導入 57 鎌倉芸術館の管理運営への指定管理者制度 58 市民参画及び民間活力導入による野村研究所跡地の有効活用 59 (仮)保健・医療・福祉センターの機能見直しと建設準備における民間活力導入の検討 60 民間活力を生かした再開発事業の実施 61 スポーツ施設の維持管理運営へのPPPの導入によるサービスの質の向上と財政縮減 62 民間活用による市営住宅の建替えの導入 63 公立保育園の民営化	概ね認められる	<p>鎌倉文学館等の指定管理者制、各施設の民間化委託などと、保育園、小学校の給食民間委託、保育園の民間委託など子供たちの生命・安全性に係るものは、同列に扱えない。これらについては、父母の意見を尊重し対応すべきである。</p> <p>官から民への掛け声とともに始まった業務委託であるが、効率化や専門的ノウハウを活用できるというメリットは大きいものがある。しかしコスト削減を優先するあまりに利用者から不満の声が聞かれるという現実も無視できない。委託後のフォロー体制を考えたい。</p> <p>民間委託の推進により財政的効果が上がっている事は評価出来る。しかしながら民間委託する事によりサービスの質が低下していないかの調査も必要。財政、市民サービス両面から評価出来る事を望む。</p> <p>重点作業の民間委託が進んでいないが、方向付けは出来ている。 未済作業のスピードアップを。</p>
				認められない・不十分	<p>進捗状況から判断すれば18年度までは評価不能である。今後の取り組みに期待するものであり現時点では不十分であると判断するほかない。</p> <p>サービスレベルを下げずに費用低減を図ることが大前提。</p> <p>基本的な計画は理解できるが、目標値が財政上の数値や市民満足度ではないため、今回の評価視点では評価出来ない部分が多い。 H20年度の評価に期待します。</p>
				評価不能	<p>項目が多いなかで、未着手の事項もまだ相当残っている状況で、一括して評価することは、控えたい。ただ、一部指定管理者制度の導入された事項においては、市民サービスおよび財政面では一応の評価をしてもよいのでは。今後は、委託した指定管理者のチェック体制の確立が求められる。それが確認されるまでは、総合評価はできない。</p>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	1 収入確保への積極的な取り組み	概ね認められる	<p>収入確保の取り組みに一定の効果が出ている事は評価出来る。しかしながら、市税徴収率の向上のために抜本的な対策が講じられているとは判断出来ない。</p> <p>受益者負担は市民にも受け入れやすい手法であるが、先進事例が適用できるか、鎌倉市の状況を踏まえた検討を期待します。</p> <p>コンビニの公金収納など未実施の事項が残されているので、市民サービスについてはまだ評価できない。また、未納者に対する追跡は、いささかも手を緩めてはならないことです。難しいことだからこそ、徹底的に追跡することを全市一丸となって取り組むことが、プロの職員を育てることになり、市民間の不公平感をなくすことになると考えます。</p>
			認められない・不十分	<p>鎌倉市の財政は現在は不交付団体でもあり財政力は高いほうであるが、今後の一層の高齢化にそなえ自主財源を確保する方策をもう少し検討すべきである。</p> <p>税金を払えない人と払えるのに意図的に払わない人とを峻別し、徴収率向上に努力すべき。利用者の受益が特定されるスポーツ施設等の駐車場の有料化は認められるが、ごみ収集など普遍的なサービスの安易な有料化は好ましくない。</p> <p>税の公平性からも滞納者への積極的な取り組みが求められる。納税方法の選択肢を広げ、滞納繰越を減らすなどのアプローチが必要。ただ払ってくれるのを待つだけでは現状維持がやっとなる。打破するには、徴収への工夫と努力が必要。</p> <p>3～4年先には効果が上がるのだろうが近年度では不十分である。</p>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	2 行政コストの縮小化 82 プライマリーバランスの堅持	認められる	<p>プライマリーバランスの黒字維持の成果を認める。市債については残高減少を維持して欲しい。</p> <p>プラス保持は認められる。</p>
			概ね認められる	<p>これまでのところプライマリーバランスはプラスであり地方債残高もそれほど多くないが、今後、各種インフラの更新などで起債が増えることも予想される。適正な管理を常に心がけることが求められる。</p> <p>プライマリー - バランスの黒字維持は評価できる。普通会計の起債残高は、標準財政規模の2倍以内であるが、全会計の債務残高は3倍以上であり、今後の長期金利上昇傾向等を考慮し、一層厳しい地方債管理、地方債残高管理が必要である。</p> <p>プライマリーバランスはプラスで推移しており、適性な起債管理を行い、堅持していきたい。しかし、今後の社会の変化による歳出の増加も考えられるため、行政コストの見直しを継続的に進めていくべきと考える。</p> <p>プライマリーバランスがプラスで推移している事は評価出来るが、今後、鎌倉市の財政状況が厳しくなる事が予想される中で、目標が現状維持で良いのかの疑問が残る。年々改善させていく事を目標とすべきではないか。</p>
			認められない	<p>「プライマリーバランスの堅持」では、目標として不十分。「市債残高削減」とすべき。</p>
			評価不能	<p>新聞報道で、19年度に「財政調整基金」を22億円取り崩すとある。これは、「起債」を抑えるための措置ということだが、これでは、「起債」だけをとりあげてもあまり意味のないことではないだろうか。今後、「財政調整基金」と「起債」を併記して検討する必要があるのでは。</p>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見	
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	2 行政コストの縮小化	83 職員給与の見直し	認められる	<p>職員給与について継続的にカットしてきたためラスパイレス指数が17年度決算で96.4となるなど行革の取組みとその成果が認められる。なお給与の適正化と市民サービスの向上との関連は不明なので評価不能とした。</p> <p>給与見直しという難しい課題について、一定の効果を上げている点は評価できる。職務、能力に応じた給与体系を確立するなどして、更なる適正化を図ってもらいたい。</p>
				概ね認められる	<p>国の方針もあり、職員給与見直しの実施状況は評価できる。しかし今後の職員の退職手当に対する財源確保措置が求められる。退職手当債に依存しない方針は評価できるが、財源確保には投資事業の抑制、補助金整理などが必要になる。</p> <p>給与制度や手当水準の引下げ努力は認められる。なお、民間レベルとのバランス維持に努めて欲しい。</p> <p>現状で積み残したその他の特殊手当に関しても、存続の意義を含めた見直しを期待します。</p>
				認められない・不十分	<p>人口に占める鎌倉市の人件費が高い水準にあることは周知の事実。可能な分野においては、アウトソーシング等によりコスト削減を実施していくことが大切。手当等の見直しを行うなど具体的な削減への取り組みを期待したい。</p> <p>“国や他の自治体との均衡の原則を踏まえ”というような姿勢がまず疑問である。給与というものは仕事の実績を評価してはじめて定められるものと考え。他との比較など考えず、市独自のスタイルを確立すべきでは。</p>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見	
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	2 行政コストの縮小化	84 外郭団体の見直し	概ね認められる	<p>外郭団体を見直し、補助金をゼロベースから見直すという取り組みは評価出来る。財政規模に合った効果的な用途を目指してもらいたい。</p>
			85 公社の経営健全化 86 補助金の見直し	認められない・不十分	<p>補助金の見直しは行革で果敢に取り組まなければならないが、役所が住民に近いだけに難しい面もある。しかし、行政の役割と行革の必要性を住民に説明し理解を求めなければならない。その点では不十分さを感じる。</p> <p>財政健全化法の成立で連結赤字比率、将来負担比率等の新たな財政指標の導入により、外郭団体の一層の財政自立が求められる。自立不可能な団体の整理も避けられない。補助金は、弱者等に対するもの以外は原則廃止すべきである。</p> <p>これまでの補助金を一度大きく抜本的に見直す機会と捉えたい。外郭団体、公社経営の健全化についても、行政コストの削減に少しでも貢献できるよう努力してもらいたい。</p> <p>見直しを進めている様だが成果が見えない。定量的削減目標が欲しい。</p> <p>H18年度中に原局への見直し指示まで実施予定であったが、遅れているため、評価としては不十分となります。</p> <p>その団体が本当に必要なのかどうかを、既成概念を破棄して考えてみると、新たな展望が見えてくるはず。一番重要なことは、市の職員の横滑り(天下り)の防止です。</p> <p>公社の所有する遊休不動産などを買い取っても、公社の財政は健全化されるのかもしれませんが、単に負債等の付け替えにしか過ぎない。何のメリットもない。</p> <p>補助金や委託金を貰っている団体が、営利事業を行うのは疑問が残る。「民」で行えば、利益ができれば市税収入が増えるのに、社会福祉協会ということで、免税措置がとられていることは、市が税収を放棄していることにならないか。ましてや、補助金や委託金で、職員の給与などを負担するというのは、理解できない。この結果、(90)職員数の削減化もまやかしてはいないか。</p> <p>公社・外郭団体の全体を洗い直し、補助金や交付金・負担金すべてを根本的に見直す必要があると考える。その結果、連結ベースの予算・決算を行うようにすべきです。それなしに、この行政コストがどうだとかを論ずることは無意味になると考えます。他の自治体がどうかということなど全く斟酌する必要はないはず。逆です、鎌倉が、全国の見本になればよいのです。鎌倉で培ったノウハウを他の自治体に“指導してやる”くらいの気位を持ってもらいたいものです。</p>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	4 職員数の適正化	90 職員数適正化計画の推進	<p>認められる</p> <p>職員の適正化は順調に行われていると評価出来る。効果的な人員配置、業務の効率化を図るなどして職員に過大な負荷が掛からないように留意しながら進めてもらいたい。</p>
			91 技能労務職職員数(学校技能員)の適正化	<p>概ね認められる</p> <p>職員数の適正化による削減額は3.4億円で一番多くなっており、目標達成は認められる。しかし正規職員以外の多様な雇用形態の職員も増加しており、これらの職員数、人件費の実態も公表する必要がある。</p> <p>財政に与える効果が顕著であり、具体的なので、市民にもアピールできる項目である。質の高いサービスや意識の高い能力ある職員が増えてきていることは喜ばしいことである。さらに努力と工夫で、職員数の適性化、適材適所の人事により、人件費の抑制にもつながってほしい。</p> <p>目標値は若干未達であるが努力は認められる。今後は類似団体内で上位を達成する努力を望む。</p> <p>今後は人員最適化および再配置後の住民サービス品質との検証を行い、その結果を踏まえた上での適正化を進めて頂くよう期待します。</p>
				<p>認められない・不十分</p> <p>職員数の適正化は石渡市政で進められ目標からすれば評価できようが、県内他市町村と比較するとまだ十分とはいえない。人口1千人当りの職員数は17年度で類似団体内26位(全29)であり一層の適正化が必要である。</p> <p>委託金を外郭団体に支給し、職員の人件費を負担しているということは、単に市本体の職員を減らしているように見えるだけ。結局のところ、このような形で外郭団体を増やせば、見せ掛けの職員数は減るのはあたりまえのこと。</p>

(2) 平成18年度鎌倉行政経営戦略プランの進捗状況に関する意見

A 委員	<p>これまでの進行状況を見るとそれなりの実績は上げてきたという評価も下せようが、18年度もそうであるがもう一步踏み込んだ改革がみられないように感じられる。たしかに給与水準の適正化では成果がみられたが、職員の意識改革と人材育成はほとんど手つかずである。今後の行政サービスは対人サービスが多くなると考えられるので職員資質の向上は少ない人員では不可欠である。また民間委託も進んでいないが民へ移せば良いとは思わない。コストよりバリューを基準に選択とすることも重要である。いずれにしろアクションプログラムであるからには、行政自らが積極的にアクションを起こす気構えを持ってほしい。</p>
B 委員	<p>“行政経営戦略プランの進行管理”という点では、手法手続き等一応整ってきていると思うが、進行を管理し、評価するのみではなく、その結果を行政経営戦略プランに反映させて戦略プランの修正、進化を図ることが必要と考える。 鎌倉市の行革に関して、何が今、最重要の課題なのか委員会で議論していきたい。</p>
C 委員	<p>1) 窓口サービスの拡大、スポーツ施設の月曜開館など、それ自体はサービスの拡大であり、市民も歓迎するであろうが、それぞれにはすべてコストがかかってくることになるが、そのサービス拡充とコストの内容が明らかにされない限り、市民の本当の判断はできない。土曜窓口開設については、市民のアンケート調査を実施することとしているが、これをぜひ他のサービス見直しに関しても実施してもらいたい。 2) 民間委託について、大船保育園給食調理委託業務評価委員会では父母参加で論議されているが、この方式をすべての民間委託部門にも拡大し市民参加の評価を実施してもらいたい。 3) 指定管理者制については、市の担当課が評価の基準フォーマットを作成し施設に示しているが、これにとどまらずすべての指定管理者制に移行した施設等についても市民参加の評価委員会等の仕組みを作ってもらいたい。 4) 行政改革は単なる歳出削減ではなく、行政サービスの向上につながるものであるが、それにしても平成18年度の行政改革の財政効果額約7.3億円は、どのようなサービス向上に使われたのか、あるいは財政調整基金に積み立てられたのか、などが明らかにされる必要がある。行政改革を一所懸命実施しているにもかかわらず、他方では下水道料金引き上げやごみ収集の有料化などが実施されるのでは市民感情からは容易に理解されないのではなかろうか。</p>
D 委員	<p>長い不況のトンネルの中から脱しつつあるとも言われるが、税収ののびも期待できず、地方公共団体がひとつの独立した組織として経営を任せようとしている地方分権を、厳しい現実として受け止めなければならない。官から民へ一民間への委託一指定管理者制度も走り出し、良い所も悪い所も見え始めてきている。贅肉をそぎ落とし財政改革を断行し、尚且つ市民の多様化するニーズに応えなければならない。さらに、IT化の推進による社会の変化にも取り組まなければならない。そして何より、歳入の確保、歳出の削減が財政的には必要不可欠である。この「鎌倉行政経営戦略プラン」に職員の創意、工夫、努力の跡を認めたい。</p>
E 委員	<p>鎌倉行政経営戦略プランがスタートして最初の年度という事で、効果が現れていない項目や、まだ準備段階の項目が多く見受けらる。しかしながら、前年度までの「かまくら行財政プラン」から継続的に実施されている項目、主に行政コストの縮小の項目においては、着実に実績が上がっていると評価出来る。鎌倉行政経営戦略プランは、「成果を重視した行政経営」「新しい公共空間の形成」「健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営」の3つの基本方針を掲げている。これらの基本方針を実現して行くためには、無駄を無くし、業務の効率化を図り、市民サービスの質を落とす事無く、行政コストの縮小に取り組むとともに、市民と行政とが協働出来る環境作りが重要だと考える。また進行管理においては、個々の項目における実施状況のみを管理、評価するのではなく、例えば窓口の開設時間拡大した事により市民サービスは向上したが財政的効果はどうなったのか？、民間委託を推進した事により財政的効果はあったが、市民サービスの著しい低下は無かったのか？など、行財政改革への取り組みを相対的に管理、評価出来る方法を取り入れてもらいたい。</p>

F 委員	<p>進行管理の所内自己評価では、86%(88件)が目標を達成したとなっています。</p> <p>しかし、「実行が出たAction」の側面から見ると、永年の経験から改革すべき事案として、満を持して取り上げられた筈の102件中「着手し成果が出た」事案は19%(19件)しかなく、52%(53件)は「検討中」であり、行動に移されていない。</p> <p>又平成17年度の財政改革実績額782百万円(都市計画税550百万円を除く)であったものが、18年度の実績が若干でもこれを下回っているのが気に懸かる。</p> <p>行政経営の改革の選択肢は市民満足度に加え、財政効果があつて初めて成果が認められると考えるので、進行管理は件別管理に併せ、財政効果のトータル管理が出来る様な計数整理をお願いしたい。</p>
G 委員	<p>まずは新たな取り組みを実施することが、改革への第一歩だと思います。初年度は推進に向けて前進しましょう。ただし、次年度以降、初年度の反省、客観的な評価、利用者としての満足度の評価、コストパフォーマンスなど、最初の一步をどう見直して行くかが必要であり、そのためには設定した目標値の再設定や場合によっては定性的な目標も必要になります。必ず、踏み出した後の評価と見直しを行うことを期待します。</p>
H 委員	<p>現在実施している業務について、誰かが“何かおかしい”と指摘したときに、それを周囲の者がどう受け止めるかにかかっています。まず、一緒に真剣に検討してみるという姿勢が必要です。</p> <p>次に、そのような指摘があつたときに、“出来ない”理由を探し出して抵抗する者は、徹底的に排除する気持ちで対応しなければならないと考えます。</p> <p>「妥協の精神」からは、何も生まれてはこない。妥協を廃し、正しさを追求することに邁進するしかありません。</p> <p>昨年も記しましたが、職員の意識改革に尽きる。現状でよいのだという考えでは、改革などは出来ません。“改革”とは、“改める”ということがスタートのはずで、ということ、“現状を否定すること”に始まるということを徹底的に洗脳するくらいの意識が必要です。</p> <p>この意味で、提案制度をもっと活用すべきだと考えますが、これをどのように活用するかです。現状では、有効に活用されているというには程遠い現状だと考えます。どんな些細な問題でも、数多く提案されるような雰囲気醸成しなければなりません。全職員が一体になっているということを全員が自覚しなければならないと考えます。すなわち、人事評価との関連づけをおこなうことが、重要になると考えます。</p> <p>さらに、人事評価は、“減点主義”ではなく、“加点主義”を採るべきでしょう。自らが考え、実行したことが、たとえ失敗したからといって、その結果、その者の将来までの評価をきめてしまつてはならないと考えます。このような評価基準では、プロフェッショナルな集団にはなりません。アマチュア集団による仲良クラブになってしまうのではないのでしょうか。</p>

(3) 鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に関する意見

A 委員	<p>計画的で効率的な行政運営に戦略計画は不可欠でありその意味で鎌倉戦略プランを策定して目標値とその進捗状況をチェックする事務事業レベルの行政評価は意義あることと考える。しかし、こうした取り組みは法令に規定されているわけでもなく各自自治体で任意に行われているため目標値や達成度が妥当かどうかの比較検討ができないという問題がある。行政評価を今後継続して行なうなら、決算カードの類似団体比較分析のように県内だけでも評価指標の共通化を図り比較検討ができるような工夫をすべきであろう。</p>
B 委員	<p>最も重要なことは、大型の事業を行う場合の</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.事業決定にいたる意思決定プロセスの透明性 2.事業計画の事前の客観的評価、チェックと可否についての議論 3.当該事業の将来に対する責任の所在を明らかにすること <p>と考えている。</p>
C 委員	<p>1)『平成19年度 鎌倉市財政報告書』では、平成18年度から22年度までの第3次総合計画・第2期基本計画・前期実施計画に基づく実施計画事業は事業費ベースで642億円、一般財源ベースで196億円となり、事業実施に当たっての財源不足額は約74億円(平成18年2月時点)と見込まれるとしている。その財源を生み出すには一層の歳出抑制が必要になるが、その前に、この第3次総合計画・第2期基本計画・前期実施計画自体を余り金科玉条にせず、これら計画自体を財政体力、財政的身の丈にあわせて見直すことが必要ではなかろうか。</p> <p>2)鎌倉市の市民参加の「行革市民会議」の試みは、全国的にも先駆的な取り組みであり、いろいろな問題点を乗り越えつつ、今後ともぜひ継続してもらいたい。</p>

D 委員	<p>日々の業務に追われて、目先の仕事を片付けることに終始してしまいがちであるが、常に、業務を客観的に見直し、経費節減、あるいは収入確保に結びつくものがあるか、効率化を図れないかを比較、分析することが大切である。職員それぞれがこの「鎌倉行政経営戦略プラン」に参加し、目標を設置して取り組み、市民がそれを感じることができたなら、このプランは半分成功したと言えるだろう。もちろん、数値目標が大切なのは言うまでもないが、それ以上に意識の高まりこそが、その目的になると思う。</p>
E 委員	<p>鎌倉市を取り巻く行財政環境は、少子高齢化の急速な進展、地方財政制度の改革などで年々厳しさを増して行く事が予想される。そのような状況の中、市民のニーズに最大限即しながら、限られた行政資源を効率的且つ効果的に運用する事が行政には求められている。これらに応じて行くためには、納税者であり受益者である市民が行政運営に参画し、市民の意識、アイデアなどを行財政改革に取り入れ、行政と市民が協働出来る環境作りが重要だと考える。その意味では、鎌倉行政経営戦略プランに掲げられている「新しい公共空間の形成」は非常に重要な要素であり、是非とも実現させてもらいたい。またプランを推進して行く過程において、効果が上がらない項目の廃止、変更、新しい項目の追加などを、適宜行えるような仕組みも必要ではないかと考える。</p>
F 委員	<p>社会経済環境か？平成22年度までには変動する事を想定し、その環境変化に耐えられる財務体質を作り上げるためにも「鎌倉市のあるべき、平成22年度の姿」とした鎌倉市行政経営プランを1年でも早く実現するべく全事案の動きをSpeed upして欲しい。 何よりも動き出す事が大事で、検討中で時間を費やすのは勿体ないから、先ず動き出しScript Builtで修正しながら進むAction Planが必要と考えるので、Action Planは、毎年、斬新的に更新するのがベストと考える。</p>
G 委員	<p>H18年度は後期取組の初年度にあたるため、取組状況が「準備」となっているものが、全体の半数存在しています。これから具体的施策が実施される市民協働や民間委託が含まれる施策に対しては、住民説明の実施を確実にし、情報公開、意見収集を確実に行うことで、ボタンの掛け違いのないように推進して頂くよう期待します。</p>
H 委員	<p>昨今、コンプライアンス(法令遵守)が叫ばれているが、法令をまもっていればよいという姿勢では、真の改革など出来るはずはないと考えます。法令は、グレイゾーンは罰せられませんので。法令がおかしいと考えたときは、それをどのように変えればよいかを考え、その実現にむけて努力をすることが、真の改革である。法令より、もう一歩も二歩も高い倫理観・道徳観を持たなければならないはずで す。 予算は、“入る”については詳細な計画は必要ですが、一方の“出ずる”については、どうでしょうか。確かに、人件費や義務費については必要ですが、それ以外についてはどうでしょうか。“枠があるから使え”という発想はなくすべきではないかと考えます。“使わなければ、明日には損失を生じてしまう”というような基準に考え、“意味のないものは、絶対使わない”でなければならないはずで す。 最後に、「中・長期計画」とは、何でしょうか？ 現在のように、先行き不透明な時代で、明日の展望も読めない状況で、5年先までの計画をたて、各年度ごとの数値目標を定めることは、それがいつ崩れてもおかしくないのではないのでしょうか。 一方、「中・長期計画」となると、相当な人員を投入し、また、相当なエネルギーを注入することになるはずで す。そうして出来上がったものをトップに上げれば、当然のことながらいろいろな意見も出てくるでしょう。それを調整したり修正したりで、また相当な労力を投入を必要としなければならないと考えています。これでは、計画を作ることが目的になってしまいます。 「中・長期計画」は、本来はトップがどのようなグランドデザインを描くかにかかっていると考えます。その結果、全職員が、どの方向に向けて、何を目標にして、いつまでに行動しなければならないかを示してやる事が絶対に必要です。その結果、成果目標を明確に示してやることです。最後に、その成果に対する評価基準を示してやる事が、最終の目的だと考えます。</p>

平成18年度鎌倉行政経営戦略プラン 鎌倉行革市民会議委員評価結果報告書

発行・問い合わせ：鎌倉市行革推進課

〒248-8686 鎌倉市御成町18-10
TEL0467-23-3000（内線2801）
FAX0467-23-8700
E-mail gyoukaku@city.kamakura.kanagawa.jp



古紙配合率100%再生紙を使用しています