鎌倉行革市民会議 平成18年度

第1回会議録

開催日時 平成18年7月14日（金） 午前9:30から

会 場 201会議室

出席委員 兼村会長、荻谷委員、秋山委員、植村委員、佐藤委員、杉光委員
柳川委員

出席職員 辻行革推進担当担当部長、廣瀬行革推進課長、小村経営企画課長、松永財政
課長、譲原職員課長、大澤行革推進課課長補佐、柳沢行革推進課副主査

- 議 事**
1. 会長、副会長の選任
 2. 傍聴者取扱いについて
 3. 鎌倉市行財政改革の取組み状況について
 4. 鎌倉行革市民会議の今後の進め方について
 5. その他

*市長挨拶、委嘱式、委員自己紹介の後、議事が進行しました。

辻 部長： 委嘱式も終了しましたので、会議に移らせていただきます。会長・副会長については、「鎌倉行革市民会議第5条により、委員の皆様による互選ということになっていますが、選任方法についてご意見はございますか。

A 委員： 会議の継続性もありますので前任の方に引き続きお願いしてはいかが

でしょうか。

辻 部長： A 委員から前回に継続性もあるので、前回の方に会長・副会長をというご提案がありましたがいかがでしょうか。前は兼村委員が会長で、苅谷委員が副会長でした。よろしいですか。

委員一同： 異議なし

辻 部長： それでは、兼村委員に会長を、苅谷委員に副会長をお願いしたいと思います。ここから先の進行は会長をお願いします。

会 長： ただいまご推薦頂きました、兼村でございます。

鎌倉市の行革に携わって4年になります。多少は経緯も知っていますのでお役に立てればと思います。副会長の苅谷さんや皆さんのお知恵を拝借しながら進めて生きていきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

私は明治大学の公共政策大学院、ガバナンス研究科で公務員や議員などの公共政策に関わる人たちの専門職大学院にいます。行革等についても議論しておりますので、そういうこともお話ししながら進めていきたいと思っています。

今日は初めなので資料も多いので事務局から説明をお願いします。

柳沢副主査： それでは、傍聴者の取扱いについて、説明させていただきます。

これまで鎌倉行革市民会議につきましては、ホームページ、広報紙に会議の開催を掲載し、傍聴をされる方は事前に希望を募りまして事務局に申し込んで頂いておりました。

また、会議中には私語を慎み、録音・撮影等を禁ずるなどの注意をして参加して頂きました。会議資料は、委員の方にお配りしているのと同様のものを配布し、会議終了後回収していました。なお、会議録につきましては、出席委員の方々の承認を得た後、ホームページに発言委員の名前を伏せて公開をしています。

今回も前回と同様の取扱いでよいか、お諮りします。

会 長： 傍聴の件について説明がありましたが、この会議は公開となっておりますが、この件についてご意見のある方はいらっしゃいますか。特にないようでしたら、この会議は公開するという事によろしいでしょうか。

委員一同： 了承。

会 長： それでは、この会は傍聴者がいる場合には公開することにします。

次に、鎌倉市における行政改革のこれまでの取組みについて説明をお願いします。

大澤補佐： 会議資料確認

それでは、鎌倉市行財政改革の取組状況についてご説明いたします。

まず資料の3をもとに、本市の行革を進める上での取組体制についてご説明します。この資料は本市の行革推進体制のイメージを表したものです。行政内部に市長を筆頭に助役・教育長、全部長が入った行革推進本部会議があります。この本部会議は、行革を進める上での基本計画、現在は行政経営戦略プランですが、こういった行革プランの策定、その進行具合のチェック、内容の協議、そして必要に応じて指示決定を行うなどの役割を持っていて、いわば、本市の行革に関する最高決定機関の位置づけとなっています。この本部会議の下に、各部の総務担当課長を構成員とする行革推進委員会というものがあります。ここでは、本部会議にかける議題を事前に協議したり、各部間の調整などを行っています。このほか、何か集中して検討する場合など、必要に応じて部会やプロジェクトを設けることが出来る仕組みになっています。本部会議で決定されたことなどは、各部の部内会議で周知されるという体制になっています。

外部組織としましては、皆さんの行革市民会議があり、そのほか組織ではありませんが、市政モニター、消費生活モニターなど、行政と深く関わりを持つ組織の方のご意見も頂きながら進めています。

行革市民会議と本部会議との関係については、この資料の中では、意見を求める、ご意見、ご提案を頂くという矢印で示しています。本部会議は、各部長までの会議ですので日程調整等、設定が難しいということもあり、直接的なご意見、ご提案を会議の場で頂くのではなく、私ども事務局行革推進課を通して頂いています。

行革市民会議は、単独で市の行財政改革を進めていく1つの組織ではなく、市の内部の組織との関連をもっているとご理解頂きたいと思えます。

次に、これまでの鎌倉市の行財政改革の取組状況についてご説明いたします。

本市の行財政改革についての取組みは、平成6年頃から開始されました。

経過については、「かまくら行財政プランに基づく行財政改革の実績報告書」の冒頭に記載されていますので、後ほどご覧ください。

その後、平成11年6月に「かまくら行財政プラン」を策定し、平成17年度までの期間で、平成11年度から14年11月までの「前期実施計画」、それ以降平成17年度末までを「後期実施計画」として行財政改革を進めてまいりました。

平成17年度、及び後期実施計画全体のまとめにつきましては、現在作

業中ですので、次回の会議までには作成しご提示したいと思います。

後期実施計画について、少しご説明させていただきます。

かまくら行財政プラン後期実施計画は4つの戦略目標の下にさらに具体的な10項目の実施項目と23項目の具体的取組みと目標値を設定し、さらにこの23項目全体に関わる行政評価の2項目を加えました25項目をアクションプログラムとして進めてきました。

この中での具体的な取組みにつきましては、例えば行政サービスの質の向上として、3月下旬から4月の初旬にかけての住民異動の多い時期に土曜、日曜に臨時に市民課等の窓口の開設を開始したことなどがあげられるかと思えます。

また職員数適正化計画、職員給料の暫定削減、その他収入確保対策、事務事業の委託化等の推進において一定の成果は得られたと考えています。

平成17年度をもって「かまくら行財政プラン」の計画期間は終了しましたが、社会情勢の変化に対応し、市民の満足度をさらに高めるために平成18年に「鎌倉行政経営戦略プラン」を策定しました。この「鎌倉行政経営戦略プラン」では、今までの「かまくら行財政プラン」の基本理念を継承しつつ、さらに目標管理における成果主義など、いわゆる経営の視点を取り入れながら進めていきます。具体的な取組みについては、今までの実施計画に引き続きアクションプログラムとして101項目を中心として進めて行きます。

今回の市民会議とかまくら行財政プラン、鎌倉行政経営戦略プランとの関係については、後ほどご説明させていただきます。

雑ぱくではありますが、以上で説明を終わります。

会 長：何か質問はありますか。

G 委員：杉並区の計画案は具体的な数値目標が入っているのですが、鎌倉市の場合には理念だけで具体的な目標や最終的にどうしたいのかなどがわかりにくいように感じました。

辻 部長：新プランでは個別の計画に具体的な目標数値を上げて進行管理していきたいと思えます。その点については、次の議題で説明いたします。

会 長：それでは次に鎌倉市の行財政改革にこの市民会議がどの様にかかわっていくかということ事務局から説明をお願いします。

廣瀬課長：鎌倉行革市民会議の今後の進め方について説明いたします。

鎌倉行革市民会議の目的は、行革市民会議設置要綱のとおり、「鎌倉行政経営戦略プラン」に関する事項及び行政活動に関する意見及び評価に関する事項となっています。

委員の皆様の任期は平成20年3月までとなっておりますので、約2

年間、この2点についてご審議をお願いすることになります。

具体的には本年度から取組みを開始した「鎌倉行政経営戦略プラン」の進捗に対する年度ごとの評価、そして、これまで取組んできました「かまくら行財政プラン後期実施計画」の平成17年度実績を含めた全体の評価を頂くことが、皆様をお願いする主な内容になります。

今後の会議の予定ですが、「スケジュール案」をご覧ください。事務局で「行財政プラン後期実施計画」の平成17年度実績を取りまとめているので、次回にその内容を含んだ「後期実施計画」の全体の取組結果をお示しし、8月末、遅くとも9月初旬までをメドに評価をお願いしたいと考えています。

なお、「後期実施計画」の平成14年度から16年度の実績については資料9から資料11のとおり、前回の市民会議委員が評価しています。今回評価を頂くに際しまして、今までと同様に、取組実施項目ごとに評価を頂く、またそれと同様の手法を用いて主な内容についての評価にする、或いは違う切り口、例えば「協働」・「効率化」などを設定して行うなどの方法もあるかと思っておりますので、今後の会議の中でご協議頂ければと思います。

「後期実施計画」の評価が終わりましたら、その後、「鎌倉行政経営戦略プラン」の進捗に対する年度ごとの評価等をお願いしたいと考えています。

「行政経営戦略プラン」の執行管理についての現時点での考えは、10月に各課から取組状況について行革推進本部で中間ヒヤリングを行い、行革市民会議でご意見を頂き、そのご意見を行革推進本部にフィードバックし検討を行い、各実施部門に指示を行うことを考えています。その結果を市民会議で皆様にご報告いたします。

そして、年度が変わりましたら年間のまとめを行い出納閉鎖期間である5月の末日を過ぎましたら決算額が確定しますので、効果額等も含んだ実績を市民会議の皆様にお示しし、評価を頂くという流れになります。

これらの経過の中で、行財政改革全般について個別事項にとらわれることなく戦略プラン以外のことについてもご意見等を頂き、行革推進本部会議等を通して各課にフィードバックできればと考えています。

非常に限られた時間の中での作業になりますので効率的に会議が進められますよう、みなさんのご協力をお願いいたします。

会長： 7月から9月で「後期実施計画」の評価をし、その後18年度から始まった新プランの執行管理について意見を述べて頂くというスケジュールになっていますが何か意見はありますか。

- D 委員： これまでの実績は次回に示していただけるのでしょうか。また今後の具体的な日程はどのようになっているのですか。
- 廣瀬課長： 8月に会議を2回予定しています。次回の第2回会議で「後期実施計画」の内容をお示しし第3回会議でご意見を持ち寄って頂き、まとめるというスケジュールを考えています。
- 会 長： 前回までの委員の方の評価が参考になるでしょうか。
- 廣瀬課長： 14年度から16年度まで単年度ごとの評価が資料にあります。項目ごとに評価をして頂き全体的な意見についても公表していくのがこれまでのやり方でしたが、こうした方法でよいのかご協議をお願いします。
- 会 長： 評価の作業は大変ですので、どういう意見があったのか今までのものも参考に進めていけたらと考えています。
- D 委員： 「後期実施計画」の数値は14年度から17年度のトータルの数値と考えてよいのでしょうか。
- 廣瀬課長： 17年度の実績を加えた、14年度から17年度全体をとらえたものにしてよいと考えています。
- D 委員： 事務局が提示する資料には14年度から17年度までの「後期実施計画」の目標値と実績値の両方を入れてくださるようお願いいたします。
- 廣瀬課長： 目標値を設定したものについては、目標値と実績値の両方入れたものを用意する予定です。
- D 委員： 定性的に表示する方法はないのでしょうか。
- 会 長： 数値で表せないものは、文言で記載すればよいのではないのでしょうか。
- D 委員： 4年間でどのように実績が出たかということを資料に記載してほしいと思います。
- 会 長： 用意していただく資料はできるだけ客観的なものをお願いしたいと思います。
- 廣瀬課長： できるだけ客観的なものを提示する予定です。
- 会 長： これまでの評価については全てホームページに載っているのですか。
- 大澤補佐： 今回お配りした冊子類については全て載っています。
- 辻 部長： 今回の新しい経営戦略プランにも指標か数値化をしていく必要があるのではないかというご意見がありましたが、執行管理をしていく中で必要なものがあれば数値化を図っていきたいと思います。
- D 委員： 34期の鎌倉市市政モニターで近隣市の勉強をしましたが、茅ヶ崎市の計画に対する実績の書き方は大変わかりやすかったです。市政モニターとして同じようにしてもらいたいと提言に載せたのですがご覧いただいていますか。

- 辻 部長： 市政モニターの提言書は拝見しています。
- D 委員： 大変分かりやすいので鎌倉市も是非あのような内容で進めてほしいと思っています。
- 会 長： 確かに鎌倉市の新プランはわかりにくい点があると思います。今後、工夫していただければよいと思います。
- 辻 部長： 他市のもので良いところは取り入れていきたいと思っています。
- D 委員： 新プランのスケジュールを見ると、当年度のプラン修正ができないですね。18年度のプランを仮に直したいと思ってもプランの修正は19年度4月に行くことになっています。どの様になさるつもりですか。
- 辻 部長： 予算等に伴うものについては修正が難しいかと思いますが、予算を伴わないようなものや市民会議等のご意見から修正が必要であれば固定的に考えず、年度の途中からの変更も可能であると思います。PDCAサイクルに基づき臨機応変に行っていきたいと考えています。
- D 委員： 19年度以降のプランの修正を4月に提言し19年10月決まるということだと19年度予算に反映することはできず、間に合わないということですね。
- 大きな意味でのPDCAサイクルに19年度も適応できないのではないですか。
- 辻 部長： 10月に予算編成がはじまり、予算の確定が1月中旬に決まります。基本的な修正については10月までに考えないと間に合わなくなります。
- D 委員： 20年度以降でないかと数値設定のあるものについては変更できないということですね。
- 辻 部長： 予算を伴わないものについては、もっと短いサイクルでその都度変更できるということで、予算を伴うものについては特に増額の予算を伴うものについては10月頃を目指しておかないと19年度には間に合わないということです。
- D 委員： 19年度の予算は18年10月に決まるわけですから我々がプラン修正するのは19年度4月なので19年度には間に合わないですね。
- 会 長： 企業であれば修正が効きますが、自治体は5月末が前年度の会計の出納閉鎖期間であり、決算は6月からとなります。よって評価も6月以降になってしまうのです。制度的には19年度は無理ですが、議決項目については動かさませんが行政項目については修正できるものはできるわけです。
- D 委員： そうすると意見を出しても予算は20年度以降にしか動かせない。大枠は動かせないということになりますね。

- 会 長： 年度途中で動かすとなると補正予算を組むこととなります。
行政評価の仕組みは、今の制度では予算とうまくリンクできないのです。
評価に基づいて予算を組むのは難しく、自治体の予算の仕組み自体を変えなければいけません。予算と評価を結びつけることは難しいものです。
- D 委員： 示して頂いたこのチャートはブレーキとアクセルがスリップしているように全然きかないと思います。
- 会 長： すぐに変えることはできなくても、こう言う積み重ねが大切で必要だと思います。
- G 委員： 予算が増えるものがあるのはわかります。減らせるものについては、項目ごとに見て、予算が余ったらプールしたり他のセクションに回したりしている市もあります。減らせるものはどんどんやっていくべきです。
平成20年3月までに一つ二つ減らせるものが出てくるのではないのでしょうか。
- 辻 部長： 増えていく予算と予算が少なくなるものがありますが、予算を削っていくものの方が多くあります。また、一つの事業の中で予算の増と減を伴うものもあります。実施時期の前倒しは可能です。経営戦略プランは計画ですので時代の変化とともに、これは合わないというものは予算上、減らしていくことは可能だと考えます。
- C 委員： 17年度のレビューを10月までに行うことで19年度予算に反映させることが可能なものもあります。
- 会 長： 予算は財政民主主義です。民主的に議会で決まった予算を市民会議でいらない、という意見によりやめるということは難しいものがあります。
ただ、評価付けによってルール化をしていくことは必要だと思います。
- D 委員： 民間の手法を導入すると言ってもなかなかできないですね。
- 会 長： 経営的な観念というのは行政にはなかなか根付かないですね。行政には行政の経営があります。すぐに変えることは難しいと思います。ただ、こういう時代ですから変えていかなければならないことは確かだと思います。
- G 委員： 民間でも40年間増収増益の会社があります。そこは必要なものだけを予算化して事業を行っています。予算を使い切るのではなく、残すことを評価したほうがよいと思います。
- 会 長： 行政の場合、予算を残すとその部局は仕事をしなかったという評価を受けることになる場合があります。

G 委員： 仕事の量は決まっているので、それを効率よくやることの評価はできません。

E 委員： 都庁では予算の複式簿記制度が始まりましたが、制度ができるまでに8年から10年かかっています。これから評価が出てくると思います。中央の方でも単年度主義は皆ジレンマだと思っているのですが、今ある形で動いてしまっているのではなかなか変えられません。変えようと思ってやっと複式簿記を始めた状況です。

中央がこうであるのに、それを鎌倉で変えようといっても難しいと思います。

先行する自治体、民間の経営ではなく行政の経営がモデルとなり、それを示してもらい勉強しながら他の市長村がついていくという形になると思います。

鎌倉がモデルになるのは難しく、会長の研究の中からもそういうものを示して頂いて、トップダウンでやるしかないと思います。しかし、それも難しいので今できる範囲での改革をするべきではないでしょうか。急激な改革というのは難しく、現状の中での積み上げの改革をしていかななくてはならないのではないのでしょうか。

会長： 総務省は3年をメドに、人口3万人以上の自治体にバランスシートを作ってもらおうこととしています。説明責任を果たしてもらおうわけです。我が国も複式簿記化と発生主義の導入もそんなに先の将来のことではないでしょう。

D 委員： 現金主義会計だから修正するのに時間がかかるのです。発生主義会計なら次の修正するアクションは早く行われます。必要なアクションは早く行わなければなりません。2年後でないと予算を修正できないのでは民間企業では生きて行けません。

G 委員： ビジネスはその時のチャンスを逃してはだめです。すぐに反応し、間違ったらあとで直せばいいのです。早くやる必要があります。

情報を集めてからうんぬんということでは間に合いません。

委員申込み時のレポートにも書きましたが、一回全てをやめてみるのです。現状を否定することが大事だと思います。鎌倉市の職員適正化計画には人員の削減には痛みを伴うと書いてありましたが、削減される職員とされない職員の違いを明確にし差別化をはかるべきです。男女雇用機会均等法も雇用の機会を均等にするのであって、評価の均等ということではありません。

一生懸命やった人が報われるようにしなくてはいけないのではないで

しょうか。

辻 部長： 民間の良い点を行政に取り入れていきたいと思います。また、今までの行政のやり方の中で得てきた市民からの信頼をどう確保していくか、それらを兼ね備えた自治体運営を行って行きたいと思います。委員さんから頂いたご意見には個別にも意見交換などしていきたいと思います。

E 委員： 戦略プランは 101 項目であります。本筋があって分解して 101 になっただけですが、それが多いか少ないのかも分からないのもっとわかりやすい資料があればいただきたいです。これからやっていくものについてストーリーがわかるものについて 9 月ぐらいまでにほしいです。

辻 部長： 「鎌倉行財政戦略プラン」は平成 18 年 4 月に作成しましたが、行革市民会議でもご議論を頂き、行革推進本部会議、議会の了承を得て計画書としてまとめたものです。

計画としてどういうタイミングでどのように修正していくのかというのがありますが、計画に対しての進捗管理をお願いしたいと思います。

計画に直した方がいい部分があれば直していくべきだと思います。

作成した経過を説明しますと、17 年度に各課から行財政の見直しの視点でプログラムとして上げてもらったものと、原課にプログラムに上げるべきであると要求したものを合わせて 101 項目になりました。

項目としては全部ですが内容としては全部ではありません。調査票があり、そこに内容が詳しく載っているので必要ならそれを見て頂きたいと思います。

E 委員： アクションプログラムについては、各項目の効果の度合いがわかりません。101 あってその優先順位があると思いますのでそこが知りたいです。

辻 部長： すぐにできるものはすぐにやるということと、効果の大きいものは優先順位を高くして実行するという基本的な考え方はもっています。

E 委員： 優先順位はこのアクションプログラムのどこかを見てわかるのですか。

辻 部長： プランそのものの中には優先順位はつけていません。執行管理の中で優先順位をつけていきたいと思っています。

D 委員： 優先順位をマークしてもらったら良いのではないですか。検討する前に 1～5 段階で示してもらいたいのです。表示して頂けないですか。

廣瀬課長： アクションプログラムは事業計画というよりも各課が事業執行上の工夫したものの集まりであり、それぞれできるものから始めることが基本であると思います。アクションプログラムというものはバッティングを起こさないものであり、性質上、事業の優先順位をつけるものとは趣が異なります。序列をつけた資料というものを作ることは難しいと考えて

います。

D 委員： 民間企業では出来るものからやるのではなく、やらねばならないものからやるのです。やるべき経営戦略のプライオリティーはついてくるはずです。

辻 部長： できるものを全てやるのは当たり前であり、やらなければならないものがこのプランに上げられています。できるものだけやり、やらなければならないものをやらないのではありません。当然、限られた資源を使うのに優先順位はあるでしょう。特に急いでやらなければならないものは現在プロジェクトを作って対応していこうと検討しています。実行の段階ではプライオリティーは自ずとついてくると思っています。この年度の重点項目についてあるいは優先順位をどのようにお示しすればいいのか内部で検討させて頂きたいと思えます。

G 委員： できるものであったらなぜ今までやらなかったのか、難しいものにチャレンジするべきではないのですか。

辻 部長： できるものは今までもやってきたと思っています。タイミング、時間の流れ、環境の問題を成熟させて、いつが一番効果的なのかを考えて実施すべき時に実施するということが重要であると私は考えています。

会 長： 実施計画の重点項目があると思うので、それに優先順位項目を結びつけた体系表などもあればわかりやすいと思います。今年度何と何を実施するのかというもので、難しいと思いますができたら最初に重点項目と施策と評価項目を結びつけたものがあればわかりやすいと思います。金額や効果なども入れたものを頂きたいです。

E 委員： このプランはホームページ上パブリックコメントなど募集したのですか。

廣瀬課長： パブリックコメントは頂いていません。

E 委員： 住民の望む声を現場の方が日々感じていてそれを上げたものという理解でよいですね。今後アクションプランで住民の声を求めることはありますか。

辻 部長： 総合計画、基本計画の見直しの時期と、アクションプログラムの作成時期が同じであったため、市民の方にお集まり頂いた 100 人会議やアンケート等での市民の意見、要望を反映させています。

会 長： 委員会を通じ、活発な意見を頂きながら、できるだけ反映させて今後とも会議を進めていきたいと思えます。

次回は7月26日（水）あるいは28日（金）の午前あたりはどうでしょうか。

委員一同： 特に問題なし。

大澤補佐： それでは、本日欠席されている高木委員に連絡を取りまして早急に委員の皆さんに連絡を取りたいと思います。8月の日程については、会長と調整した上で委員の皆さんに連絡することとします。事務局からの連絡事項は以上です。

会 長： 次回は、7月26日（水）あるいは28日（金）の9時半からということですが。事務局から後日、会議日程をメールでもらうこととします。他になければ会議を終了します。本日はありがとうございました。