

平成19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20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 19 年度の鎌倉行政経営戦略プランの進行管理に対する意見	P12～13
	(3) 鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に対する意見	P14～16

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 19 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 19 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、平成 18 年度の評価項目を基にしながら、鎌倉行革市民会議委員の協議により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	31 NPO 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
	2 行政コストの縮小化	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
	2 行政コストの縮小化	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沿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20年8月4日現在

区 分	氏 名	任期	職 業 等
専門委員	兼村 高文	H20.8～H22.3	明治大学大学院 教授
	高木 健二	〃	(財)地方自治総合研究所 研究員
	水田 健輔	〃	国立大学財務・経営センター研究部 准教授
市民委員	植村 家顯	〃	公募市民
	小河 義宏	〃	〃
	鈴木 弥生	〃	〃
	二松 工	〃	〃

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20年 4月 平成19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

8月 鎌倉行革市民会議の開催(平成19年度の取組状況を委員へ報告)

〃 (委員評価表の提出)

鎌倉行政経営戦略プランの平成19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	財政的効果	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	市民等との協働による地域経営 2	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	10	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	★	★			
	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	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

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	● 窓口時間の拡大など市民サービス向上の取り組み姿勢は認められるが、その財政的効果は資料不足から評価不能とした。ただ全体評価では市民本位の点から改善の余地ありと思われたので概ね認められるとした。
				12 市民課土曜日の窓口開設	
		13 昼休み窓口業務の拡大等、窓口業務の充実	○ 市民への利便性が高まり、概ね19年度の目標を達成していると認められる。サービス時間の増加に伴いコスト増となるのは必然だが、効果の低い業務の見直しが必要。まだ市民への周知が不足と思われる。生涯学習施設については受益者負担の視点から適正な増額も検討してはどうか。		
		14 市民サービスコーナーの業務拡充		○ 窓口時間、業務拡大等のサービスの向上は総じて成果が認められる。但しワンストップサービスについては今後の検討課題。窓口業務ではないが案件を担当課へ持ち込んでもタライ回しにされるという縦割り行政の弊害をよく聞く。市民サービス提供体制の充実はこのレベルまで降りなければいけないのではないか。	
		15 地域相談員の勤務体制の拡大等、相談業務の充実	○ もう少し利用者の意見を聞く場を求め(参加しやすい時間、場所の検討)、利用者が何を求めているかをしっかりとくみとり、それに対して対応を考えていただきたい。		
		16 スポーツ施設の月曜開館の実施		○ 窓口時間や開催日の拡大はほぼ目標を達成している。今後、支所業務の充実を図ってほしい。子ども会館の配置は少子化問題の解決糸口の1つであり、また消費者被害の防止と救済、障害者相談窓口整備などは高齢化社会や弱者救済の観点から重要な適切な取組み項目である。これらは体制作りまでは良い形が作られている。真の成果は今後の運営にかかっているので関係者の努力に期待したい。コールセンターは多少の費用・期間がかかっても充実した内容で推進してほしい。	
		17 青少年会館の月曜開館の実施	● 行政側の対応に対して、市民の利用水準が目標に達していない取組が散見される。「財政」は、追加的なサービス提供に必要なとされるコスト情報がないため評価不能。また、目標未達成の取組に対して、具体策がほとんど見受けられず、行革への姿勢はマイナスに評価した。		
		18 子ども会館・子どもの家の適正配置の検討		○ 窓口時間、業務拡大等のサービスの向上は総じて成果が認められる。但しワンストップサービスについては今後の検討課題。窓口業務ではないが案件を担当課へ持ち込んでもタライ回しにされるという縦割り行政の弊害をよく聞く。市民サービス提供体制の充実はこのレベルまで降りなければいけないのではないか。	
		19 子どもの家の開設時間の拡大	○ もう少し利用者の意見を聞く場を求め(参加しやすい時間、場所の検討)、利用者が何を求めているかをしっかりとくみとり、それに対して対応を考えていただきたい。		
		20 鎌倉芸術館の開館日の拡大		○ 窓口時間や開催日の拡大はほぼ目標を達成している。今後、支所業務の充実を図ってほしい。子ども会館の配置は少子化問題の解決糸口の1つであり、また消費者被害の防止と救済、障害者相談窓口整備などは高齢化社会や弱者救済の観点から重要な適切な取組み項目である。これらは体制作りまでは良い形が作られている。真の成果は今後の運営にかかっているので関係者の努力に期待したい。コールセンターは多少の費用・期間がかかっても充実した内容で推進してほしい。	
		21 ワンストップサービスの検討	● 行政側の対応に対して、市民の利用水準が目標に達していない取組が散見される。「財政」は、追加的なサービス提供に必要なとされるコスト情報がないため評価不能。また、目標未達成の取組に対して、具体策がほとんど見受けられず、行革への姿勢はマイナスに評価した。		
		22 消費者被害の防止、救済と消費生活センター設置・運営		○ 窓口時間や開催日の拡大はほぼ目標を達成している。今後、支所業務の充実を図ってほしい。子ども会館の配置は少子化問題の解決糸口の1つであり、また消費者被害の防止と救済、障害者相談窓口整備などは高齢化社会や弱者救済の観点から重要な適切な取組み項目である。これらは体制作りまでは良い形が作られている。真の成果は今後の運営にかかっているので関係者の努力に期待したい。コールセンターは多少の費用・期間がかかっても充実した内容で推進してほしい。	
		23 障害者総合窓口の整備と横断的な組織づくり	● 行政側の対応に対して、市民の利用水準が目標に達していない取組が散見される。「財政」は、追加的なサービス提供に必要なとされるコスト情報がないため評価不能。また、目標未達成の取組に対して、具体策がほとんど見受けられず、行革への姿勢はマイナスに評価した。		
		24 市が主催・共催する講座・イベント情報の一元化		○ 窓口時間や開催日の拡大はほぼ目標を達成している。今後、支所業務の充実を図ってほしい。子ども会館の配置は少子化問題の解決糸口の1つであり、また消費者被害の防止と救済、障害者相談窓口整備などは高齢化社会や弱者救済の観点から重要な適切な取組み項目である。これらは体制作りまでは良い形が作られている。真の成果は今後の運営にかかっているので関係者の努力に期待したい。コールセンターは多少の費用・期間がかかっても充実した内容で推進してほしい。	
		25 コールセンターの開設	● 行政側の対応に対して、市民の利用水準が目標に達していない取組が散見される。「財政」は、追加的なサービス提供に必要なとされるコスト情報がないため評価不能。また、目標未達成の取組に対して、具体策がほとんど見受けられず、行革への姿勢はマイナスに評価した。		
				概ね認められる	
			評価不能		

※具体的取組み項目の番号は通し番号です。

※●は専門委員の意見です。

※○は市民委員の意見です。

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	2		認められる	○ NPO、市民団体との協働が上手くスタートしている。景観作り、史跡管理、世界遺産登録などは鎌倉を守る手段としては重要項目であり、継続できる運営をお願いしたい。また環境教育や地域防犯も効果を上げつつあると評価できる。
			31 NPOとの協働を推進するための体制づくり 32 市民参画型政策研究機関の設立・運営 33 環境教育の人材登録制度の創設・活用 34 地域防犯体制の充実 35 地域ごとの土地利用ルールの充実 36 地域住民と協働でつくる景観づくりの地区プラン 37 NPO団体との連携による駐輪場整備、自転車の資源化対策 38 史跡維持管理の市民NPO及び市民団体等の積極的な活用 39 地域特性を生かした商店街づくりの推進	概ね認められる	● NPOとの協働の取り組みは個々には進展し史跡管理等の協働も啓発活動などで成果もみられるが、他市の取り組みと比較するともう少し拡充が必要。 ● 地域防犯、自転車資源化、史跡維持管理は、目標に対して突出した成果を挙げている。土地利用ルール、景観づくりのとりくみは、重要であり、行政としてきめ細かな対応が必要である。NPOは、行政の下請けではなく、一層の自立化が必要。 ○ NPOおよび市民との協働は進展が見られる。行政が地域の課題や市民の立場で感じる課題を把握している市民やNPOと、役割を分担しながら課題解決にむけ協働することは、より良い市民サービスにつながることから一層の進展を期待する。 ○ 市民と共に行っている事業の割には、市民の参加や市民の周知が少ないように思う。様々な活動が市民にとってどれだけよいものなのか、市民(地域の方々)が一体となって行わなければ成果が得られないことを、もっと市民にアピールしてほしい。
			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	認められない	○ 地方自治のなかで重要性の高いNPOとの協働による事業として5件の実施に向けてスタートを切ったのは成果。仕組みの検討を重ね実効あるシステムづくりがされるのを期待する。防犯体制の充実も市民にとって最大の関心事で成果認められる。土地利用ルールの充実では小規模連鎖開発は後手に回っている。
				評価不能	● 目標値が協働体制の基盤整備水準なので、サービスに結びついていないか判断不能。財政は、情報が不十分ながら文化財課の取組のみを評価。総じて、場を設けるプロセスをこなすことに注意が向いており、目標値に対する都合のいい解釈も見られたため、「行革」はマイナス評価とした。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
2	3	<p>民間の活力を活かした施策展開</p> <p>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 七里が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 鎌倉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の導入 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 63 公立保育園の民営化</p>	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間委託等による財政効果も表れて評価することができるもなお拡充すべき余地が残されている。ただ委託によりサービス水準の低下や行政の責任をチェックする体制を整備しておくことが重要。 ● 保育園の給食の民間委託については、事後評価を実施しているが、この評価を指定管理者制を導入した各施設等についても実施すべきである。行革推進課で評価基準フォーマットを作成しているが、直接、利用者の意見を反映する仕組みが必要である。 ○ 民間委託による財政的効果は上がってきていると評価できる。民間委託を導入するに当たっては、公正な競争を生み出す条件整備が必要であり、適正な契約期間の設定と期間終了時には新規参入のチャンスを確認するための再入札を行うなどのルール化が必要。また行政と民間事業主体との権限、責任範囲を曖昧にしないことが重要。 ○ 指定管理者制度や民間委託により経費の削減や、仕事の効率化など一定の評価は得られたと思う。ただ委託した事業に関しては丸投げするのではなく、市民の声を聞きつつ、行政でしっかりと業者を監視していくことも大事なことだと思う。 ○ 民間委託は大いに推進すべきであり、ごみ、し尿、生活排水など環境に係わる件名は費用の大幅削減が見込まれる。またレイウェル、文学館、芸術館、スポーツ施設などの運営は企画力がある民間のほうが充実した行事が見込まれる。保健・医療・福祉センターについては準備は順調に進んでいるようだ。野村跡地や再開発、市営住宅立替は拙速しないように慎重に進めるべき。給食、保育園は委託管理者の選定は企業信頼性を重視すべきである。いずれにしても質低下を招かないように市の監視体制を構築することが重要である。
			認められない・評価不能	<ul style="list-style-type: none"> ○ ごみ収集業務、学校給食調理業務の委託化については検討期間が長く一部実施されているが完全実施へのテンポが遅いのではないかと。鎌倉芸術館は指定管理者制度を導入し税金投入額がかなり減少しているのは成果。 ● サービス水準の向上は明確に認められない。しかし、コスト削減効果はほとんどの取組で認められる。個別の取組により、サービスの外部化に伴う行政の在り方の変化に目が向いていないものが混在しており、「行革」は評価不能。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
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 71 第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施 72 企業施設整備助成事業の創設 73 下水道使用料の適正化 74 街路・道路・交通安全施設等整備事業における国・県の支援策活用 75 スポーツ施設の駐車場の有料化 76 青少年会館の一般利用者に対する利用料徴収 77 コンビニ公金収納システムの構築 78 インターネット公金収納システム(マルチペイメントネットワークシステム)の構築 79 (仮称)景観ファンドの創設形成 80 廃棄物処理手数料の適正化 81 市税徴収率の向上	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 将来に向けた自主財源の確保が重要。未利用市有地の安易な売却による一時収入より長期的な収入源としての有効活用を目指す検討が大事。税の徴収率の向上は不公平感の払拭の面から滞納者に対する徴収をさらに強化すべし。一方で納税の利便性の向上も必要。ごみ問題では事業系ごみの適正価格の検討が必要、一方一般家庭ごみの有料化は生活基盤維持の観点から好ましいものではない。 ○ 未利用地の活用や企業施設整備は市内企業の活性に繋がりと、特命担当の作業も概ね順調のようだ。ただし、駐車場料金UP、下水道料金値上げ、青少年会館の一般利用者有料化、廃棄物手数料はプラン推進の面では評価できるが、市民の負担増となる項目自体に疑問がある。収納システムは検討段階であり、評価が困難であるが利便性向上のために急いで構築すべきである。市税徴収率向上は高く評価できる。ただし担当者の心労を充分ケアする留意をして頂きたい。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 市税徴収率のアップにもう少し努力すべき。下水道料金は資本費参入率を急激に上げたために負担増を強いておりこの点も評価できない。 ● 市税徴収率が前年度よりさらに低下しており、徴収率向上に全力を挙げるべき。下水道料金アップに続いて、一般廃棄物の有料化も検討されているが、行革による財政効果で補てんすべき。ゴミ問題の解決を市政の最重要課題にすべきである。 ● 「サービス」は、No.77や78が準備中のため、評価不能。「財政」は、一定の効果見られるものの、目標未達成が多く、不十分。有料化、使用料適正化や市税等徴収努力は、行政運営の効率化と市民のコンセンサスに裏づけられている必要があり、提供情報だけでは、「行革」に関して判断不能。 ○ 下水道事業の改善は当市の最大の課題であるが、下水道使用料の適正化という次元だけで問題をとらえるのは不十分ではないか。市税徴収率については、他市との比較勘案のうえ向上の工夫、努力が必要。 ○ 税徴収率が近年上がらない現状をみると、それに対しての取り組みが不十分ではないかと思う。収入確保のため利用者が特定される青少年会館や、スポーツ施設の駐車場の有料化は市民からも理解は得られると思うが、よく利用される方々にはしっかりと説明をすることも大事だと考える。ゴミ収集など市民全体へのサービスについての有料化は、よく検討するべきだと思う。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 給与水準の見直しは進んでおり評価できる。ただヤル気を損なう一律の削減は避けるべきで今後の人材確保の面からもメリハリのある見直しが求められる。 ● 市の財政規模は一般会計、特別会計を合わせて1千億円近い。この規模の行政運営に携わる市職員には高い能力が求められる。個別に必要な人件費の確保と人件費総額の抑制とは、区別して考え、優秀な人材確保を重視すべきである。 ● ほぼ予定通り金額の削減が進んでいる「財政」の側面だけを評価。「サービス」や「行革」の評価に結び付けるには、検討課題とされている「実績評価の処遇への反映方法」などのプラス思考の取組を積極的に進める必要がある。 ○ 給与水準の見直しが継続的に実施されている点は評価できる。総人件費の抑制はさらに努力すべきであるが、優秀な人材の確保、モチベーションを上げる給与体系の検討も重要であり、個別の人件費および給与体系は区別して考慮すべき。 ○ 他市とのバランスを考え見直しを行っていることは、数字にも表れているので評価できると思う。とはいえまだまだ高い水準にあることは変わらないので、継続して見直しを行っていただきたい。 ○ 18年度の実施項目に加えて技術職加給廃止と技能職の給料表見直しで一定の効果はあったようだ。職員平均の給与は鎌倉の物価や平均年齢の高さを考えても民間と比べてかなり高い水準であろう。職員の年齢構成の適正化とともに一人一人の業務能力を向上させて、高いレベルの業務を推進して頂きたい。
					概ね認められる

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	2	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営 行政コストの縮小化 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	認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 取組状況から評価すると不十分といわざるをえない。各種団体への補助金はカットが難しいのはわかるが財政状況からすると市が積極的に説明責任をはたすべきことである。 ● 外郭団体は、一層の自立化を基本とすべき。これらに対する補助金等もゼロベースから再点検すべきである。第三セクターも含めて個別の外郭団体について、一つひとつ財務内容をすべて公表すべき。 ○ 補助金はこの機会にゼロから見直し、政策、意義、支援の必要性などの再整理と検討をした上で実施すべし。外郭団体、公社については本来行政が行うべき事業を実施させている以上、執行機関としてその事業に関する透明性を高める対応が必要、市の支出によってこれらの団体が行う市の方針にしたがった事業については連結での予算、決算が必要と思われる。またその内容を市民に公表する必要がある。 ○ 総じて検討段階のものが多く成果が伴っていない。補助金はそれぞれのできた歴史があろうがその使命が終わったものもあろう。原則としてセーフティネットに係るもの、市民と協働して進める事業を除いてゼロベースで再検討してもらいたい。 ○ この三項目に関してはずっと継続して行っていることですが、実際見直しまでには至っておらず、成果がみえていません。補助金の使い方や必要性など、しっかりと見直していただきたい。
			評価不能	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民サービスへの結びつきは緑地の保全にかすかに認められるが、外郭団体と補助金の見直しについては、評価不能。公社の先行取得の是非については、公社の取得時価格と市の買取価格および時価を対照しなくては、財政的効果の判断はできない。「行革」に関しては、外郭団体と補助金の見直しは、行政運営の効率化にどのように結びつくか評価するためのデータが必要。特に補助金の見直しは、市民等との協働と密接に関係しているため、実施項目の再編も視野に入れた方が良い。 ○ 外郭団体は市への依存体質からの自立化を強化すべきだが、時間を要するものと考え。現在は補助金見直しの「検討中」や「事例調査中」の段階であり、成果の評価はできないが、18年に計画した内容(自立経営、収益事業の推進、給与体系の見直し)は堅持して推進してほしい。2公社の経営健全化は順調に進んでいるが、市の財政負担増加が無いように工夫されたい。補助金見直しについて一定の効果はあるが、補助対象先の経営努力で更なる削減が生まれることを期待している。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	4	職員の適正化 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	認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員定数の適正化は市長公約として進めてきたこともあり評価できる。今後も定数削減が進められるようだが適正な職員規模と年齢構成にも配慮しながら進めるべき。 ○ 職員数の適正化は計画をもとに、順調に進められていると思う。正職員以外の職員の配置人数の適正化や、研修なども検討していただきたい。 ○ 18-19年度の減数は21名となり数的には評価できる。しかし将来の業務力の低下を防止するためには「少数精鋭の職員体制を構築」することと同時に、「計画的な新採用」を行うことが重要で、そのためにはIT環境の充実や業務技術の継承、個別能力UP教育などが大切である。それらを可能とする体制を構築してほしい。
			概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 欠員不補充により定数削減が実施されているが、将来の職員の年齢構成が著しく歪まないか懸念される。正規職員の削減の代わりに非常勤職員、臨時職員なども増えていると思うが、これら非正規職員の人数、処遇等の全体像も公表すべき。 ● ほぼ予定通りの人員削減が進み、人件費が圧縮されていることは、概ね認められる。ただし、職員の削減が市民サービスにどのような影響を及ぼしているかについては、評価できない。民間活力の利用と密接に関連しているため、サービスの外部化が、行政にとってどのような新しい手間やコストを生み、市民にとってより良いサービスの提供に結びついているかを評価する必要がある。 ○ 職員数の適正化は順調に行われていると評価できる。団塊の世代の大量退職を控え、将来のリーダーとなるべき中堅職員や若手職員の不足が懸念される。行政能力、管理能力、経営能力の低下を防ぐため、若手職員の人材育成、優秀な人材の確保などの施策が必須である。
			認められない	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第2次職員適正化計画による目標達成は現状難渋している。しかしながら同計画は、その作成時点で公表されていた定員管理調査(15. 4. 1)において類似団体比較で196人多い中で6年間に150人削減するという極めて控え目な目標であった。しかも類似団体が変わり19. 4. 1現在、修正値では新団体比較で264人多くなっている。このため18年度の人件費率は30. 4%で32市中31位である。計画を大幅に上回る実績を上げることが期待する。

(2) 平成19年度の鎌倉行政経営戦略プランの進行管理に対する意見

A 委員	<p>戦略プラン102項目のアクションプログラムについて現在進行中で目標値が設定してある項目は半数弱である。目標値を実績値と比較してみると概ね達成されている。しかしここで検討すべきは、目標値の設定は行政自身が行っている点である。本来なら評価は外部が行うべきことである。当市民会議でも議論してきたことであるが、個々の目標値には民間の感覚からすれば非常に低い設定であるといわざるをえないといった意見もあった。行政サービスは民間で担えないものが中心であるので、適正で妥当な目標値をどの水準とするかは非常に難しいことではあるが、事業評価の信頼性を向上させるためには他の団体と比較したデータなど目標値の設定についてより客観的で説得的な説明が不可欠である。進行管理を信頼性あるものとするためには、この点をクリアーしておくことが重要であると考えられる。また目標値の設定してない(できない)項目については、記述をもとに評価することになるがここではより分かりやすい説明が求められる。単に「設置した」、「実施した」といったアウトプットの記述ではなく、それによってどういう成果・効果があったのかというアウトカムの説明を住民も理解できるような記述に努めるべきである。</p>
B 委員	<p>①他市では行政評価、事務事業評価、行政改革の評価などは、職員による職員のための内部の自己評価に終わっているのが現状であるが、鎌倉市のように行政改革の結果について、行革市民会議という形で、直接、市民に評価を仰ごうとする取り組みは、極めて貴重な取り組みであり、今後ともさらに充実しつつ推進してもらいたい。②平成19年度の行革による財政効果額は、約9.8億円の成果を上げている。この財政効果額は、既存の他の行政費目の当然増経費等に充てられることになっているが、この財政効果額をもっと市民の目に見えるような形でその用途を明確化すると行革市民会議の評価作業の意欲も高まると思う。例えば、この行革による財政効果額で一般廃棄物の有料化計画もその必要がなくなったというように、成果が直接、市民に実感できるようにすることが望ましい。③地方財政健全化法の施行に伴い、一般会計と他の特別会計の現在の借金負担と将来の借金負担見込額の管理統制が一層重要課題になっている。地方債は借金であるが、適正に運営されれば負担の世代間の公平負担に資する効果がある、しかし不適切な運営になればたちまち財政破綻の原因ともなる。準公営企業債で建設される下水道事業なども一般会計が負担する部分以外はすべて下水道料金で市民が負担することになっている。一般会計の地方債管理と同様に下水道事業債の管理運営についても一層の厳格な管理統制が必要である。④地方財政健全化法の実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率、公営企業法非適用の特別会計の財務内容等について、できる限り市民の理解しやすいように、それぞれの比率と計算方法、赤字ではなくても実質収支比率、連結実質収支比率の内容について公表し、市民の財政運営に対する監視のための素材提供に努めてもらいたい。</p>
C 委員	<p>目標の未達成について、具体策を考えていないケースが多く見られ、改善内容も「推進していく」「検討していく」といった表現が多く、書類仕事の一つになってしまっているという印象を受けた。コスト削減や人員削減など、目に見えやすい後向きな取組だけでなく、市民サービスの向上を目指した前向きの取組も確たるデータを持って、進捗をアピールするべきであり、そのためのインフラができていないように感じられた。</p>
D 委員	<p>鎌倉行政経営戦略プランの具体的な取り組みとして102項目のアクションプログラムが平成18年度よりスタートし3年目に入っている。これまでの2年間の実施状況の結果、実績が現れてきた項目が増加してきていることは評価できる。しかし目標設定のハードルの高さにはばらつきがあり、一概に改革が進んだと評価するには問題がある。なかには3年でクリアーできる項目も多々見受けられるように思われ、一律で5年間の期間設定をすることなく、2年間の結果を見て目標値の再設定を行ってはいかがいか。個々の項目の実施状況の管理、評価にとどまらずある項目の成果を他のアクションプログラムに反映させていくようなPDCAも回すべきと思われる。たとえば1-1の行政評価制度の推進で実施されている事務事業評価を踏まえ、その数値指標を他の項目の財政的効果目標の設定に組み込むことや施策評価の結果を他のアクションプログラムの実施計画や目標設定に反映させていくなど、戦略プランのレベルアップを期待したい。いずれにせよ職員が行政改革の重要性を真に理解し、改革意識を持ってこのアクションプログラムに取り組んでいくことが重要であり、この活動を通して改革の実戦経験を積むことが大事に思われる。一方で行政を取り巻く環境は急激に変化しており、鎌倉行政経営戦略プランもその波に遅れないように臨機応変に改定していくことも重要である。</p>

E 委員	<p>①アクションプログラムは5年間の目標が当初に設定されている。先を見据えた目標は良いことであるが、それにより毎年度の評価、反省のもとに次年度のアクションを起こすというビヘイビアが弱くなっていることはないか。すなわち、市民の満足度や三つの基本方針に基づいて19年度の施策を考え直す意識が不足していないか。</p> <p>②一般的にコスト意識が低いのではないか。例えば、「市民本位のサービス提供体制の充実」の窓口開設の拡大、土曜日窓口開設等のコスト増はどの程度なのか等。</p> <p>③行政のなかで最大の課題である下水道特別会計事業はアクションプログラムでは主として下水道使用料の適正化（引き上げ）という次元だけで捉えている。当事業の改善を含めた計画と改善の必要性を市民によく説明し理解と協力を求める姿勢が大切である。</p>
F 委員	<p>戦略プラン全体をみると前年度から同じような内容ばかりで、達成したと評価されるまでは、同じようなことばかりやっているのかと思う。前年度の取り組みの反省や評価をして、次年度には新たな取組みを考えていただけることを期待する。また達成した項目についても、更に上を目指して取り組んでいただくことを期待する。</p>
G 委員	<p>（全体）18、19年度の2年で効果が現われてきた項目もあり、それらは評価できるが、検討や調査のみで時間を過ごしてきた項目もあり、進捗にバラツキが大きい。改革レベルの項目でなくて通常の業務レベルの項目でも進行が遅いと感じる。全体として戦略プランを成功させようという職員の意識に温度差があると感じる。この戦略プランは市組織の内部にある課題を解決するための絶好のチャンスであり、職員全体が絶対成功させるとの意識で推進してほしい。それには組織トップがPDCAを廻して、拙速になってはいけないが、常に目標の管理とともに修正を加えるという進捗管理の手を緩めないで、着実に推進してほしい。</p>

※A～C委員は専門委員、D～G委員は市民委員です。

(3) 鎌倉行政経営戦略プラン及び行財政改革全体に対する意見

A 委員	<p>①平成18年度からスタートした行政経営戦略プランの2年目の評価は、18年度と同じく多くの項目が目標値をクリアして概ね良好の結果となっている。進行管理に対する意見でも述べたように、当市民会議が責任を持って評価を下せるためには目標値を適正・妥当な水準に設定することが重要である。目標値の設定はより明瞭で分かりやすい説明を付すとともに、絶えず見直しを行いハイレベルの目標を目指してもらいたい。②平成14年2月から実感なくも経済成長が続き全般的に改革へのタガが緩んできたように感じられる。景気はすでに後退期に入っており昨年度に引き続き今年度も歳入欠陥となるのは確実である。改革へのタガを再びしめ直して果敢に取り組まなければならない。その際、戦略プランの進行管理を一段と厳しくすることで、全庁にわたって改革意識の徹底を求めることが重要と考える。破綻と減首のないところでは改善のインセンティブは生じない。責任ある立場の者が主導権をもって不断に取り組まなければ改革は進まない。本市は首長も改革に意欲的であり、行革担当部課と一体となって一層の改革努力を望むところである。</p>
B 委員	<p>①すでに景気後退が始まっており、来年度以降、地方税収等の減収も予想される。鎌倉市は不交付団体であり、景気後退に伴う収入減があっても、他都市の交付団体のように、地方交付税による財源保障はほとんど期待できない状況にある。国庫支出金や都道府県支出金など国や県からの別個の移転財源の増加もほとんど当てにはできない。地方税等の自主財源の減少は、それと対応した歳出削減で対応するしかない。いざというときの財政調整基金も平成18年度決算では約42億円しかなく、そう安易に取り崩すことはできない。来年度以降も行財政改革の続行が必要であり、その中でも市民生活に必要な不可欠な事業実施もまた必要である。②国の補正予算、来年度予算での景気対策も予測されるが、地方税減税ともなれば本市は減税補填債という借金で補てんすることになり、その元利償還金を地方交付税で措置するとしても本市は不交付団体でありほとんどその効果はなく借金しか残らない。景気対策を地方債で実施させ、その元利償還金を交付税措置するといっても本市にはその効果はほとんどなく、これまた借金しか残らない。本市では、国の政策に振り回されることなく、財政の基礎体力に見合った着実な財政運営の健全性確保が一層必要になろう。③自治基本条例の制定作業が、市民参画によって進められているが、その合意形成を、余り急がせることなく注意深く見守りたい。またこの自治基本条例が本市の財政運営の恒久的な健全性維持に直接・間接に寄与することも期待したい。</p>
C 委員	<p>設定されている目標値について、適正さを判断することが難しい項目が多かった。特に「市民サービス」の向上に結びつくための、因果関係が明確に見えないプロセスやアウトプットの指標が多く、各担当課がこれだけ为目标にしたのでは、方向性を誤る危険を感じた。これは業績管理について須く言えることであるが、目標指標と目標値を定めるために行革部門と担当課が、膝をつめてギリギリと話し合うプロセスで、行革の9割がたは終わっている。逆に、このプロセスをないがしろにして、「後で調整」というのは、行革の効果を9割がた捨てていることになる。また、各取組について、実施予算水準や従前予算との対照など評価に当たり最低限必要になる情報が付与されていない点も気になっている。例えば、民間活力の利用については、従前の人件費を含めた直営コストと委託費を対照させた上で、サービス水準を示す指標が落ちていないことをモニタリングしなければならない。書類仕事が増えることには、反対であるが、適切性に疑問の残る指標で業績管理が行われ、不十分な情報で評価が行われるというのは、せっかくの取組を無駄にしてしまう恐れがあるのではないかと。</p>

D 委員	<p>社会経済情勢や価値観の変化に伴い、住民が公共サービスに求めるもの（住民ニーズ）も多様化・高度化していくが、行政のみがこれに対応していくことには質的にも量的にも限界がある。住民ニーズには、さまざまなレベルのものがあり、行政でなければ対応し得ないものから、NPO や住民団体、民間企業などでも十分対応し得るものまで存在する。今後はさらに、①厳しい財政状況を背景とした一層の行財政改革の徹底、②団塊の世代の大量退職の時期にも対応しうる新しい行政体制の構築が必要となる。それまでに外部委託等をさらに積極的に推進することによって、職員数を削減しても、公共サービスを安定的に実施できる体制を構築しておくことが必要となっている。また、NPO や企業等の意欲ある外部資源を積極的に活用・連携するとともに、定型的業務などのアウトソーシングについても新たな観点から検討する必要がある。今後、定年退職し、職場から地域に戻ってくる団塊の世代のサラリーマンは、社会で様々なスキルを身につけた新たな公共の担い手として期待しうる「地域力」向上のための貴重な資源ととらえることができる。高齢社会を社会全体で元気な高齢者が増える社会であると前向きに捉えることが可能であり、今のうちに元気な高齢者が地域社会において積極的に活躍しうる体制を準備しておく必要がある。その視点から見ると鎌倉行政経営戦略プランの三つの柱の一つの「新しい公共空間の形成」は非常に重要な課題と思う。行政が地域経営の戦略本部としての機能を真に発揮し、組織全体として地域・住民のニーズに的確に対応していくためには、限られた経営資源を効率的に活用できる組織のあり方の検討も必要となってくる。また様々な行政課題に柔軟に対応しうる多様な人材を確保することが重要であり、手法としては、業務をアウトソーシングすることにより外部人材の能力を活用することや、外部から専門的な知識・能力を有する人材を登用することのほか、内部の若手を育成し専門性を高める取組も必要である。このように「新しい公共空間の形成」と言った柱ひとつでも多くの戦略プランの項目が関連してくる。そういった意味でも今回のアクションプログラムは個々に具体的な取り組みとしてこれらの課題が反映されているように思うが、その上位にある三つの柱のビジョンとの整合性をしっかり合わせないとそもそも行政改革の目的や意図とは裏腹に、行政評価が形骸化し行政のマネジメントツールとして有効に機能せず、ただやりましたで終わる危険があるように思う。</p>
E 委員	<p>地方自治体は自己責任、自己決定に基づく自立が求められている。国より地方への権限移譲、少子高齢化に伴う福祉関係費増大等の経済社会情勢のなかでは、絶えざる行財政改革をはかっていくことがなによりも大切である。そのため当市が戦略プランのなかに経営感覚をとり入れた、①成果を重視した行政、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—という基本方針はまさに時機に適したものである。しかしながら、アクションプログラムの内容、運営方針については次のような疑問もある。</p> <p>①16の実施項目は了とするが、具体的取組み項目はあまりに細分化され過ぎているのではないか。すなわちその102項目が全部担当課単位のテーマとなっているが、類似のものを纏めて大きくくりして各課が協働してアクションプログラムに挑戦できないか。そうすることにより縦割り行政の弊害排除にもつながるからである。</p> <p>②次に各課単位で取り組まざるを得ないものうち事務事業評価のなかで実施してもらっていいものがあるのではないか。それにより事務事業推進にあたり行政経営の三つの基本方針がより徹底できるし、ダブっている面は効率的にもなるからである。そのためには行革推進課と経営企画課との一体的運営が必要である。アクションプログラムはもっと骨太で明確なものの方が推進力としては強い。</p> <p>③アクションプログラムでは5年間の目標が立てられているが、環境の変化は厳しい。一年毎のPDCAをより強化する必要があるのではないか。</p>

F 委員	<p>行財政改革に対しては、職員全体が意識を持って取り組まなければ、進んでいかないことだ と思う。戦略プランに関しては、ほかの課同志で刺激しあい、進めていくという意識をも と強く持っていただきたい。平成19年度では「継続」「準備」が多く見られる。平成20年 度では「達成」という言葉を増やし、新たな計画をたてていただくよう期待する。</p>
G 委員	<p>戦略プランは市がやりたい方向の集約的達成手段であり、内部で抱える問題の集約的解決の 手段でもあると見ることができる。よって改革項目ばかりに限定されておらず、多岐にわた る項目が大小並んでいるが、各部署の温度差はあるものの達成したい思いが良くわかる。こ のプランの成功はひとえにトップの情熱にかかっている。不退転の気持ちで職員の意識を改 革しながら推進してほしい。国際的なメガ競争がますます進行し、国内産業の空洞化、高齢 化、少子化、格差拡大などが進むなかで、もの作り技術の復活や定年延長、派遣制度の見直 しなど多少の修正は効果を挙げるであろうが、税金や保険料は減少し、老人医療や社会保険 の増大などで財政は圧迫される状況の中で、行財政改革は避けられない事態であろう。改革 の推進には思い切った人員削減と業務改善が必要であるが、しかし時として効率化を追求す るあまり、人間性を無視した改革が行われることがあり、かえって人心に害が残ることが見 られる。改革は時間をかけて、そして人を守りながら、かつ確実に推進されるべきと考え る。</p>

※A～C委員は専門委員、D～G委員は市民委員です。

平成19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
