

# 平成20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21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 5～10
(2)	平成 20 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	P11～12
(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	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 20 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 20 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 19 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 6 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
	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21年 3月 平成20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

5月 鎌倉行革市民会議の開催 (ヒアリングの実施について協議)

7月 〃 (所管課へヒアリングを実施)

8月 〃 (委員評価表の提出)

鎌倉行政経営戦略プランの平成20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	
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～ 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			★★★★	★	
2 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	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			★★		
	3 民間の活力を活かした施策展開	41民間委託の推進～ 63公立保育園の民営化		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				
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～ 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		★★★			
	2 行政コストの縮小化	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	★	★★★★	★	★
	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	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 鎌倉市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 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 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 鎌倉美術館の開館日の拡大 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民サービスは量的拡大で向上は図られているものの需要がそれほどなく見直しが必要な時期に来ている。財政的にはデータがなく評価不能とした。総合評価では窓口開設等行われているので概ね認められるとした。</li> <li>● 土曜窓口開設は目標を達成しており、現行水準で利用者数も落ち着いている。この経費は約870万円、一件当たり1,759円かかっている。利用者サービスの拡充と必要コストについて市民への周知徹底を図るべき。コールセンター開設は、人材育成、コストなど難題があり、慎重に検討すべき。</li> <li>● 諸施設の月曜開館や窓口等の時間延長は確実に進んでいることが分かり、一定の評価が出来る。ただし、こうしたサービスの充実につけられた追加コストが分からず、当初予想された市民ニーズ(目標値)との差異も確認できるため、評価は慎重にならざるを得ない。</li> <li>○ 市民への利便性向上の成果は上がってきていると評価できる。引き続き費用対効果の検証と周知活動を期待する。コールセンター開設の見送りについては費用対効果の検証の結果として決断したものでそれで良い。FAQシステムの充実と活用により、同等の効果を期待する。</li> <li>○ 土曜日窓口開設は相応の費用で運営され定着してきている。しかし、市民との接点が多い窓口サービス提供体制は、市民のニーズと費用対効果から全体的立場で絶えず見直ししていく必要がある。すなわち現状は、①土曜日の窓口開設による取扱件数はこのところ頭打ちである、②土曜日窓口開設後、本庁、支所の取扱件数が減っている、③当市の住民関連職員数(修正値)は類似団体比較で+17名である等の事情を勘案してより市民の満足度の高いサービスをより効率的に提供するためにはどのような窓口体制が良いか原点に立って見直す必要があるのではないかと。なおワンストップサービスの検討が前進していないのは残念。</li> <li>○ 市民のニーズに合わせた、開設時間の拡大は評価されるがコスト削減のため利用者にとって不要なサービスがないか今後も検討していただきたい。サービス拡大やイベントの情報など、市民への周知を徹底してほしい。また多世代が一緒に参加できるイベントの開催なども、検討してほしい。</li> <li>○ 窓口時間や開催日の拡大はほぼ目標を達成しており、高く評価できる。職員や地域相談員などの業務対応力を高め、少数での多能化を図ってワンストップサービスの充実、また支所やサービスコーナーの充実を推進してほしい。スポーツ施設や青少年会館の月曜開設、子供会館の適正配置など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で適切な項目である。体制作りまでは進んでいるので長い目で取り組みを継続してほしい。鎌倉美術館の運営は良い成果が達成されている。</li> </ul>

※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 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 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実施 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 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	認められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民等との協働の取り組みは成果を上げている。環境教育では目標を下回っているが自主防犯域防活動団体の組織化は大きく目標を上回り、史跡維持管理費の削減も成果を上げている。総合評価は認められるとした。</li> <li>○ NPO、市民団体との協働が上手くスタートしている。事業提案が減少していることは制度がピークが過ぎたかもしれないが、地道な制度継続で市民活動を支援してほしい。市民参画の政策研究機関の運営は参加者の知見レベルの違いなどでかなり困難であるし、プロの市職員のレベルを超えた政策提言も難しい。しかし市民参画意識を継続して持つことは市政の円滑な運営には欠かせない要因であろう。あきらめずに機関設立に取り組んでほしい。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、順調に継続できている。また環境教育や地域防犯も効果を上げつつある。</li> </ul>
			概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 史跡維持管理、地域防犯等NPOおよび市民との協業に進展が見られる。ボランティアが社会の変化を促す形で機能するには、その活動が単なる自己満足に終わることなく、継続的、組織的に行われる必要があり、その受け皿として期待されるのがNPOである。その観点から市としてもその育成を図る必要があると思う。</li> <li>○ 市民の防災意識が高まり、地域住民が協力し防犯活動や景観づくりなどの活動が、効果を上げていると評価できる。世界遺産登録の活動を市民により理解してもらい、行政と市民がともにによりよい街づくりを進めるきっかけとなるよう望みます。</li> </ul>
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● NPOとの協働事業はNPOからの提案事業を中心に実施すべき。市の既存事業は市が責任を持つべきで、協働事業に移行するのは、市の下請けになるようで、好ましくない。世界遺産登録運動は世界遺産登録にふさわしい環境整備を重視すべき。運動も鎌倉市民全体での意義の共有化が大切。</li> <li>● 行政からの働きかけについては、積極的に行われているものも散見されるが、市民の自発的参加を十分に誘発しているとは認めがたく、また財政的な効率化を検証できるだけのデータが無い。</li> <li>○ NPOとの協働事業が順調に推移しているのは成果。地域住民との協働という面では小規模連鎖開発、ワンルームマンション建設、景観問題等で住民と行政との間でトラブルが多発していることは残念である。これについては条例指導基準の改正や地区プランづくりで努力されているが、一層の努力と住民の声を真摯に吸い上げられる組織の在り方に留意する必要がある。</li> </ul>





基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	1	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営  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	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受益者負担の観点等重要といっても、市民の家計所得が下がっている中で、使用料等を軒並み値上げしていくのは市民の負担強化になり、慎重に検討すべきである。大不況により経済状況が悪化しているにもかかわらず、市税徴収率のアップにそれなりの成果を上げていることは評価できる。</li> <li>● 収入確保を積極的に図っている努力は把握できた。ただし、住民負担の拡大がどのようなことを引き起こしているかについては、分からないため評価を保留した。</li> <li>○ 施設駐車場、青少年センターの有料化の実施およびコンビニ公金収納は一定の成果が認められる。下水道使用料、廃棄物処理料の適正化は事業系と家庭系のそれぞれ受益者負担の観点での適正負担の検討はできないか。下水道違反工事による賦課漏れ、市税徴収率の向上については今後も努力を期待する。</li> <li>○ 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、市税から市民負担への切替であり、設定金額に一定の歯止めが必要であろう。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。ただし悪質な滞納には断固とした姿勢が必要であるが、現状での経済状況では無理な徴収は担当者に心労をかける。充分なケアに留意して頂きたい。</li> </ul>
		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	認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受益者負担を市民サービスから評価するのは議論を要するので評価不能とした。財政的効果では継続事業でそれほど効果が見られない。取り組み全体では準備が過半に達し総合評価は不十分とした。</li> <li>○ 市税滞納繰り越し分の徴収率(14.63%)は他市に比べ低く工夫、努力が必要。第2次収入確保は大幅未達、一層地道な努力が必要。下水道事業の改善は当市の最大の課題であり、22年度に下水道使用料の適正化ということで引き上げをするのであれば、下水道事業の現状と問題、その解決策、今後の展望等を住民によく説明し理解してもらおう努力をしなければいけない。</li> <li>○ 滞納者への相談窓口の拡大などで、徴収率の向上への努力は評価される。ゴミ収集や下水道使用料など、市民全体へのサービスからの収入確保はさらに検討が必要</li> </ul>

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
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	83 職員給与の見直し	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 給与水準の見直しを続けているが職員の年齢構成の関係で外部では高めに報道されている。手当の見直しなどもう一段の切り込みも必要かもしれない。</li> <li>● 職員給与の見直しは、労働組合との交渉もあり、簡単ではないが、労使双方のそれなりの努力の結果が見られる。鎌倉市の予算規模約500億円の運営にたずさわる職員の能力発揮と士気高揚、又優秀な人材確保のためには単純に給与カットすればよいというものではない。総人件費の抑制と給与単価を区別すべき。</li> <li>○ 給与水準の見直しが継続的に行われている点で評価できる。優秀な人材の確保、モチベーションを上げる給与体系の更なる工夫が必要。中高年層の構成比率が高いことから、将来に向けて新人の採用および職員の能力向上への取り組みが非常に重要な課題。</li> <li>○ 能力や仕事の成果を処遇に反映される評価制度などを利用し、職務、能力に応じた給与体制を確立することに努めてほしい、非正規職員への研修も、出来る限り進めてほしい。</li> </ul>
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標には達していないが、財政的な削減効果は一定程度認められる。平均給与や手当での比較にあたっては、平均年齢の高さに注意しなければならないが、ラスパイレズ指数を見る限り、短大卒、高卒、中卒者については、どの年代でも国家公務員水準より高くなっており、さらなる見直しが必要と思われた。</li> <li>○ 本項目の取り上げ方、財政効果の把握についての手法には若干の疑問がある。当市はH18. 7に給与改革により4. 8%の給与引き下げを行ったが、給与水準の指標であるラスパイレズ指数ではH18. 4の96. 4よりH20. 4には102. 4にアップしている。これより判断すると職員給与の見直しは行政コストの縮小にはつなげていないことになる。その事由は、①本計画は前の三年間の給与カットを考慮していない給与制度との比較であること、②給与改革には減給保障据置のルールがあること一等と思われる。同時にこのことは実績としての財政効果が資金的には他に転用できる次元のものではないということである。なお、21年度の目標値は現施策のもとでは未達になることが明らかであり疑問に思わざるを得ない。また、成果、実績を処遇に反映させる新人事制度の早期実施が望まれる。</li> </ul>
			評価不能	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 他市と比較して職員の給与水準は平均近いが、人数が多いことで人件費が高く、財政構造の弾性力が低いことの一因と考える。20年度の行革作業は資料収集や調査などで終了し、実質的な見直しはなかった。鎌倉の地勢条件から職員数が多いことは理解できるが、長い目で職員の年齢構成の適正化をはかり、一人一人の業務能力を向上させることで、人件費低減を図って頂きたい。</li> </ul>

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	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 土地開発公社の健全化では成果がみられるものの外郭団体と補助金の見直しについては未知数で行革への取り組み評価を保留し総合評価は概ね認められるとした。</li> <li>● 指定管理者更新時に外郭団体の見直しが進められ、学校建設公社の整理も進められた点も評価した。補助金の見直しに関しては、一度ゼロベースで見直す自治体が増えており、市民との協働を損なわない範囲で、一度総整理することが必要と思われる。</li> <li>○ ティアラ鎌倉の開設は公益性の高い事業への補助金支出として市民の同意を得られるものとして評価される。補助金については今後も目的、必要性、公益性の視点から厳正な審査を継続して執行してもらいたい。外郭団体の見直しについては政策立案はあくまでも行政の権限・責務である立場で厳正に監査すべき。</li> </ul>
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指定管理者制の更新は、応募者が少なく行き詰まりを来す恐れもある。又指定管理者制に移行した施設等について利用者の評価を実施し、サービスの向上を常時点検すべき。補助金見直しは手つかずであり、障害者などに対する補助金以外は公平に一律カットするなど補助金見直しを行うべき。</li> <li>○ 補助金の見直しについて「補助金の見直しを行革推進担当が行い一定の成果が見られた」とあるが、見直し内容が不明で評価不能。補助金はそれぞれ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。補助金の内容を情報公開していないのも疑問である。</li> <li>○ 外郭団体においては事業内容を含め、引き続き見直しを進めてほしい。補助金に関しては目的、必要性などを考慮し、今までの歴史などを排除しゼロからの見直しを図ってほしい。</li> <li>○ 外郭団体の市への依存体質脱却は指定管理者やNPO化などで緒についたばかりで実質的なものはまだ時間を要するものとする。土地開発公社の残存簿価はまだ大きく、行革とは別に買取りを着実に進める必要がある。補助金見直しについては実状では削減努力の跡が見られずに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PDCAを廻して確実に推進してほしい。</li> </ul>

(2) 平成20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>平成20年度のアクションプログラム取り組み事業102の結果については、予定通り実施された事業が86件、予定より遅れた事業が16件と報告されている。全事業のうち8割以上が予定通り実施されているが、遅れた事業が16事業ある。遅れた事業には重要事業はないものの本来、アクションを起こさなければならない事業であるので事情があろうとも実施すべきであり、0とすべきである。また実施された事業の財政効果については、合計で12億1,600万円が計上されている。平成20年度予算560億円に対する割合は2%である。この数値の評価は難しいが、効果をあげた主なものをみると、下水道使用料の適正化が3億9千万円、職員数適正化計画の推進が3億4千万円、市税徴収率の効率化が2億円、指定管理者制度・PPPの導入拡大が1億4千万円などである。職員数適正化計画は確かに行革によるものとして評価できようが、最大の効果をあげている下水道使用料の適正化は受益者負担を求めるものであり、他の事業とは若干異なるものである。全体の講評としては、ほぼプログラムどおりに改革が進められているが、予定通り実施されていても内容は満足すべきものでないものもあり、一層の取り組み強化をすべきである。</p>
B 委員	<p>①戦略プランの実施による財政効果額は約12億円であり、そのうち職員数適正化3.4億円、職員給与見直し1億円などとなっているが、一方下水道料金値上げ3.9億円、各施設等の使用料、手数料の値上げ2,610万円など市民の負担増によるものも多額に上っている。さらに今後は、家庭ゴミの有料化の検討も行われている。今、戦後最大ともいわれる大不況の中、企業の収益悪化によりサラリーマン、OL等に対する大幅な給与カットが行われ、市民の家計所得が低下している中で、ゴミの有料化、使用料・手数料の引き上げが相次ぐと家計を一層圧迫することになりかねない。これら有料化、料金引き上げは、経済状況が復調し、低下した家計所得が回復するまで、猶予すべきが妥当である。②事務事業の民間委託化、指定管理者制度などについては、保育所、学校給食などですで行われているように、市民の利用者サイドからの評価システムをあらゆる分野に拡大してゆくべきである。これら民間委託化、指定管理者制度は単なるコスト削減が目的ではなく、市民サービスの向上が目的であり、常時、サービス向上になっているかどうかを利用者が、直接評価し判断していけるようにする必要がある。③行政サービスの拡大・向上には、人件費、施設整備費、備品等コストがかかるのは当然である。市民が行政サービスとコスト負担の関係を理解しやすくする仕組みをつくるのが大切である。今回、土曜窓口開設に伴う、必要コストの試算結果が示されたことは非常によかった。今後の取り組みの中で、このような行政サービスとコストの試算数値が市民に公表されることを期待したい。これによって市民の行政への信頼が高まり、かつまた市政への市民の参画意欲が高まっていくことが期待される。</p>
C 委員	<p>進行管理については、(1)検討したこと、(2)実施したこと、(3)実施した実績数値、(4)実施した結果と反響、(5)目標・計画に比した達成度の5種類で管理されると思われるが、残念ながら(1)と(2)のみの記載が多く、外部から進行状況を評価し辛いのが実情である。</p>
D 委員	<p>鎌倉行政経営戦略プランの取り組みも4年目に入り、職場に行財政改革に対する意識が醸成されてきたのではないと思われる。各アクションプログラムにおいて目標設定、計画立案、計画の実施そして年度ごとの評価のPDCAを3年間廻してきた実践経験の積み上げにより、年毎に効果が現れてきているように感じる。しかし目標設定にハードルの高さのばらつきが見られ、すでに達成したものや、ほぼ達成に近づいたものもあり、そのようなアクションプログラムについては目標の再設定を行って、行政改革への参画意識を継続させていくのが良いと思う。職員が行政改革の重要性を真に理解し、改革意識を持って行政経営戦略プランに携わり、アクションプログラムの実行に取り組みその活動を通じて改革の実践経験を積むことが重要と思われる。またこの活動を通じて職員の皆がその成果を理解し、達成感を得られるようにプランの成果の総括を節目ごとに職員皆で共有することが重要と思う。</p>

E 委員	<p>①16の実施項目は了とするが具体的項目はあまりに細分化されているのではないか。すなわち、102項目が全部担当課単位のテーマとなっているが、類似のものを大括りして各課が協働してアクションプログラムに挑戦することのほうが実効あげ易いのではないか。</p> <p>②アクションプログラムの中には日常の業務の中で事務事業として推進管理し、結果を行革推進課で把握すればよいものがある。そのやり方のほうが行政の効率化になる。</p> <p>③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ピヘイビヤ (PDCA) が弱くなっていることはないか。ヒアリングにおいて目標を十分認識していないのではないかと感じるケースもあった。</p> <p>④行財政改革は市民満足度と財政効果があいまって認められ初めて成果があったと考えられる。したがって、個別の進行管理に併せ財政効果のトータルが把握できる管理が必要である。なお、財政効果額が累計として積み上げられているがその中味が真の財政効果か疑問に思われるものがあつた。</p>
F 委員	<p>鎌倉行政経営戦略プランがスタートして3年が経ち、成果が表れている項目も出ていますが、達成したことで胡坐をかくのではなく、このプランをこれからもさらに推し進め、さらなる改革につとめていただきたい。民間委託を進めるにあたり、民の良いところを謙虚に取り入れ、市民に対してよりよいサービス向上に努めてもらいたい。これからも職員の意識改革を推し進め、行財政改革につながるようなより画期的な行政経営戦略プランを立て、達成するよう努めていただきたい。</p>
G 委員	<p>(全体) 3年間の行革作業で効果が現われた項目もあるが、調査や検討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。長い目が必要な項目もあるが、全体に進行が遅いと感じる。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、3年もすれば経営環境はがらっと変わることも念頭に置いて、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>財政を取り巻く環境は年々厳しくなる一方であり、その中で経営視点からの行革は一層重要である。行政経営戦略プランは平成18年度から22年度にわたる5年間の計画である。この間は平成20年9月に世界的な金融危機に見舞われ、国の財政も未曾有の歳入欠陥となった。こうした異常事態に対処するため国は巨額の財政出動で経済対策を実施したが、その効果はそれほど見込めずその後始末が今後懸念される。地方財政は国の政策に無条件に応じるのではなく、事業は取捨選択しながら進めることが重要である。鎌倉市は不交付団体ではあるが、今後も改革の手綱を緩めることなく、より高い目標値を掲げて戦略プランの実施に当たってもらいたい。</p>
B 委員	<p>①自治体の行財政改革は、行政サービスの供給サイドからの一方的な改革が主流であった。しかし鎌倉行革市民会議は、行政サービスの需要サイドからの改革も同時に進めようとしており、全国的にも先駆的な取り組みとして評価できる。今後とも、市民の利用者サイドから行政サービスのあり方を評価する仕組み、行政サービスと市民のコスト負担をわかりやすくする取り組みを一層推進し、鎌倉行革市民会議の活動の充実を図ってもらいたい。自治体の行財政改革は、法令等による事務事業実施の規定もあり、単純かつ一挙に効果をあげられるものではない。錯綜した関係の一つ一つ解きほぐしながらねばり強くかつ着実に進めることが必要である。②鎌倉市の財政は、2007年度決算で約14億円の黒字であるが、積立金を22億円取り崩しており、それほど安閑としていられる状況ではない。大不況により地方税収が落ち込むことが予測される中、扶助費、下水道会計等への繰出金が増大しつつある。経常収支比率は93.5%まで上昇し、財政の硬直化が進んでいる。財政調整基金も取り崩しによって20億円まで減った。一方地方債残高(借金残高)は478億円、下水道特別会計の企業債残高(借金残高)は517億円あり、そのうち一般会計負担分が296億円になるという試算もある。とくに下水道は一般的には必要だが、直接市民の生命に係わる問題ではない。財政状況が一段と厳しい中にある場合は、下水道整備計画の大胆な見直しも必要であり、何が何でも当初の計画を金科玉条にするようなものではない。鎌倉市財政の歳出と歳入の厳しい見直し作業は、今後さらに必要になっていこう。その中で果たすべき鎌倉行革市民会議の役割は今後ともますます重要になっていこう。</p>
C 委員	<p>現行の方法でも一定の効果はあると思われるが、アクションプログラムの取り組み・進行状況の記載にあたり、担当の方にはそれぞれのプログラムが何を目的とし、どのような効果を目指しているものかを考えて記入していただくと評価がしやすい(会議や事業の実施回数、決定事項や利用人数などの事実も大事だが、その事実が何を目的にしている、どの程度進展に寄与しているのかが知りたい)。また、財政負担の情報やプログラムの影響を受ける人々の満足度のようなものを示して頂かないと改革への道筋を見出すのは困難だと思う(追加で詳細な資料を頂いたことには、感謝している)。</p>
D 委員	<p>少子高齢化や低成長により今後の歳入増加が見込まれない一方、住民が公共サービスに求めるものも多様化・高度化していくことによる行政需要の増大への対応が迫られている。また来るべき地方分権社会でより行政の権限と責務はますます増大することとなり、行財政改革は新たな課題に積極的に取り組み行政組織運営を刷新していく等より高度な視点での早急な取り組みが重要である。そのような状況下で鎌倉行政経営戦略プランの取り組みは計画期間5年に設定されており、行政環境の変化に随時対応するとしているが、一般的な企業の経営改革プランは3年以内に一定の成果を出すことが要求されることに比べて計画期間が長いように思われる。一方で公共サービスの評価設定の難しさや市民に対するニーズ対応やサービスの急激な改革の困難さなど企業とは異なる状況も理解できるが、各アクションプログラムの中には短期で対応できるものも多く見られ、一律の計画期間で良いのかと疑問に思う。5年間の実践経験を積むという意味ではそれで良いとするのかもしれないが、短期間で成果が見込まれるものについては期間中に新たな改革目標にトライしていくといった積極性を持たせていく姿勢が重要と考える。またアクションプログラムが細分化され、各課レベルでのテーマとなっているが、その上位にある実施項目レベルでの目標管理に繋ぐ戦略が見えてない。さらに上位にある三つの柱のビジョンとの整合性もとる必要があると思われる。職員が実践したアクションプログラムの成果がどのように三つの柱に寄与したかを適正に評価し、フィードバックしてあげないとこれらの全体のビジョンへの参加意識が低下し、その結果戦略プランへの取り組みが形骸化しかねないと危惧する。</p>

E 委員	<p>地方自治体は少子高齢化や経済社会の変化の中であって国より地方へ権限移譲がなされつつあるが、そのもと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。そのため強力な行財政改革が求められていることはいうまでもない。当市が経営戦略プランのなかに経営感覚をとり入れた三つの基本方針を明確にし、そのもと16項目の実施項目について戦略的な行政経営を目指すというのはまさに的確であるといえる。しかしながら、実施段階であるアクションプログラムはやや総花的で焦点がボケてしまっており、最終年度に行財政改革を通じてどのような自治体になっていくかというビジョンがはっきりしない。行財政改革はもっと骨太のものであってよいのではないか。また、行財政改革を行うにあたってその土台になるのは職員の意識改革です。アクションプログラムではこれをより重視すべきではないか。</p> <p>最後に一言。行革市民会議の役割であるが、要綱によると、「行政活動に関する意見及び評価に関する事項」となっているが、実態は評価中心の運営になっている。また、意見を書き込んで行革推進本部でどのように審議され翌年度の計画にどのように反映されたのか不明であるのは残念である。</p>
F 委員	<p>毎年、アクションプログラムを見直し、新たにプログラムを立て達成するため努力することは、行革においては大切なことだと思う。限られた財源の中、市民のニーズに最大限にこたえていくことを行政は求められているが、職員はそのことをきちんと意識して行革にこれからも取り組んでいただきたい。数値と向き合い、職員同士で向き合い、市民の声に耳を傾け、行財政改革が推し進むよう鎌倉行政経営戦略プランが、無駄にならないよう、これからも取り組んでいただきたい。そして私たち市民もしっかりとみきわめ、評価することが大切だと思う。</p>
G 委員	<p>戦略プランは市の各組織がやりたい課題の集約的解決手段と見ることができる。よって大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。個々の目標達成も重要であるが、このプランの達成を目指して進めるなかで培われるものがある。それは「業務方法のより効率的な手法が生まれている」「職員の意識が改革されている」「職員の業務能力が向上している」ことなどであろう。行財政改革後の市組織が「先鋭的な地域経営集団」に生まれ変わっていることを期待したい。今後は税収や保険料は減少し、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、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、人間性を害することがある。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20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](mailto:gyoukaku@city.kamakura.kanagawa.jp)



古紙配合率70%再生紙を使用しています