

平成21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22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 21 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	P12～14
(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	P15～17

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 21 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 21 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】

鎌倉行革市民会議委員の協議により、16 の実施項目の中から、平成 20 年度の評価項目と同一の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	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22年7月16日現在

区 分	氏 名	任期	職 業 等
専門委員	兼村 高文	H22.7～H23.12	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 教授
市民委員	飯沼 義昭	〃	公募市民
	田村 一彦	〃	〃
	渡辺 英児	〃	〃

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22年 3月 平成21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21年度の取組状況を委員へ報告）

8月 〃 (所管課へのヒアリングを実施)

〃 (委員評価表の提出)

鎌倉行政経営戦略プランの平成21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 よくある質問システムの充実	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	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	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 健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	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		★★★★★		
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	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		★★★★★		
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 ～ 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	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民本位の行政サービスは取り組み項目で見ると供給サイドと需要サイドとも定着してきた感がある。土曜窓口利用者とスポーツ施設月曜会館の実施は伸び率でみると落ち着きつつある。今後の動向を予測しながら目標値を設定する時期に来ている。その際、サービス拡充に伴うコストの開示も検討すべきと考える。 ● 窓口サービス拡大、月曜開館などは安定してきている。但しこれらサービス拡大に伴う光熱費、清掃費、人件費などのコスト目標、達成値が明示されておらず、財政効果は評価不能。消費者相談は目標設定を上回って増加しており、対応策が必要である。よくある質問システムも突っ込んだ回答が求められる。 ● ①届出等手続き業務、②サービスおよびスペース提供業務、③相談業務の3つは分けて考えるべきであろう。①は業務時間延長や支所の開設と実利用者数を比較して、どのあたりが適切かをいまだに模索しているように見える。利用者には「来庁しなければならないこと」自体が負担であることを今一度考えるべきであろう。支所機能の見直しについては、もう少ししっかり議論し、評価シートに記載してもらいたい。②は利用者数も重要だが、問題は稼働率なので、成果指標の見直しを求めたい。相談業務は、多重債務者への対応など苦勞が多いもの拝察するが、相談件数が減るほど状態は好転している点に注意が必要である。
		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		
		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	認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市民へのサービス時間数増加という成果は認められるが多くの取組み項目が目標未達である。又、職員等の対応の質や利用に関する市民の満足度及び収入増が見込まれる項目の効果は不明のため、評価不能である。今後は、より質の高い市民サービスのあり方を検討した上で効果的、効率的なサービスの提供が望まれる。 ○ 市民サービスの新設・拡大には、①市民の認知度・利用度(効果)・満足度の把握、②コスト確認及び削減対策検討が必須。そして①②の情報を市民に開示する事が重要。現状では個々のテーマごとにこれらのレベルがまちまちである。また昨年初めてコスト把握ができたテーマもあるのに、それがきっちり明示され、仕組みとして定着されていないのは、行革市民会議の価値を無駄にしている事になる。そういう意味では不十分。 ○ (11)来庁者人数だけでは財政効果は判定できない。市民のニーズはなにかを分析しその多いものに対応すべき。(13)この期に及んで関係部課と協議とは何ごとか。協議の内容は。(16~17)市民にメリットあることが、それと市にとっての財務的負担の比較をだして見ること。市民の理解を得るための資料を固めて判断し対応すること。(18)未整備の3地区は小学校に併設が可能か。再度検討すること。(19)利用者の立場にそう対応をしている。現場の工夫を評価する。
		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 よくある質問システムの充実		

※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	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● NPOとの協働事業については、総務省岩崎研究会の「新しい公共空間」を意識したものであれば、営利事業者に対抗できる体制とスキルをもった組織の育成が必要であり、現状の取り組みは過渡的なものとして評価できる。ただし、事業提案は、限られたNPOから募るのではなく、2006年の公共サービス改革法に基づき広く営利事業者からも提案させるのがよいと思われる(その上でNPOも参加できるところは参加する)。政策シンクタンクは、広域で設置するか、大学に委託した方がよい(例、藤沢市のネット市民会議室と慶応藤沢)。放置自転車は、コスト対効果を示して、リサイクルの意味を考え直す契機にすべき。市民参加については、積極的な取り組みは評価している。 ○ 全体的に市民・NPOとの協働の取り組みは成果を上げているようだが、殆どの目標値はアウトプット(活動目標)である。アウトカム(成果)と市民の主体的参加度合いが知りたい。報告書を読んだ範囲では、「No34地域防犯体制」「No37自転車再資源化」「No38史跡保持」に活動成果が見られる。「No40世界遺産」は世界遺産登録に対する市の基本方針の明示が先決ではないか。 ○ 市民等との協働の取り組みは、参加者等の増大を図ったが、市民や参加者等の満足度、理解度や認知度等の高さが不明であるため、成果の達成度が判断できない。また財政的效果を確認・想定できる項目はいずれも目標を超え高く評価できる。世界遺産登録推進は、長期間、暫定リストにある中、市民等や事業者に何を重点に啓蒙するのか、啓蒙費用の配分と方法について再点検する必要があると思われる。
		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	認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共経営(NPM)の考えとともに「協働」という用語がキーワードとして用いられているが実態としては十分でない。防犯は成果は上げているが協働より市民自治の問題でありより広範な市民サービスをもって評価すべき。 ● 土地利用ルールは具体化していない。景観づくりは北鎌倉東地区以外は未実施。世界遺産登録運動は中途半端。本気でやるならもっと中身の充実を図るとともに、世界遺産に値する環境整備を重視すべき。地域防犯体制は、住民の危機感もあり目標を遙かに上回って進行している。 ○ (31)協働事業の内容が分からない。採用の基準が不明。(32)鎌倉の生残り作戦。恵まれた環境立地・観光資源活用のために必要な機関。早く方向性を確立せよ。市民公募でアイデアを求めよ。(36)地域の策定にどうかかわったのか不明。助言・支援をするには市において基準を定めておく必要があるが、どうか。(37)何故放置自転車が多いのかの分析が最初にあり、それに対策を加えるべき。処分は最終段階ではないか。(40)別シートに関連。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
2	3	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 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 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	認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体として、財政的効果が定量的に評価できる。業務委託や民営化については、利害関係者の意見調整を慎重に進めながら、成果を上げている点に注目したい。限られたデータではあるが、委託後の学校給食の残菜率や、民営化後の保育所の職員配置状況、ゴミ収集事業委託後の苦情件数などのネガティブ指標は増加しておらず、サービスの質を守りながらコストの縮減が図られたものと理解している。指定管理者については、旧管理委託制度下における外郭団体のソフトランディングを行革推進課で管理すべきであろう。下水道事業の包括的委託については、慎重に推進している点を高く評価している。性能発注案件は、慣れないうちは性能記述が難しく、将来的にモニタリングコストが非常に高くなることに留意すべきである。他団体の経験については、包括的委託だけでなく、PFI事例も参考にするとうい。
		民間の活力を活かした施策展開	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 年々税収減となる中で民間活用は行革には不可欠である。取り組み項目について民間委託は徐々に進んではいるが財政状況をみれば取り組みは不十分と言わざるを得ない。公共サービスの質の確保も図りながら一層の展開を進めるべきである。 ● 小学校給食、保育園等の指定管理者制導入、民間委託化については、定期的に利用者サイドの行政サービス向上等についての意見聴取(アンケートなど)を義務づけ、その結果については公表してもらいたい。野村総研の跡地利用は、経済回復期まで先送りすべきである。財政状況が厳しい中、緊急性のない箱物建設に莫大な税金を投入することは、市財政の危機を将来する恐れがある。 ○ 民間委託の評価には①委託前(直営)と委託後コストの把握と、②委託前と後のサービスレベル・市民満足度の確認が必須。加えて③委託先選定方法と④委託後の監査・指導が重要。①は掴んでいるようだが、意識してAPの目標と実績値に明示する習慣にして、目標管理を徹底して欲しい。②についても定期的に確認し、レベルに達しない場合などは、行政側が指導する立場にある事を自覚し、④を実行して欲しい。 ○ 民間委託及び指定管理者制度導入は、利用者の満足度アップ、事業者の安定的利益の保障と行政コスト縮減の3つを目指すものである。財政的効果は環境関連の項目を除き多大な効果をもたらす評価できるが、利用者の満足度の見えない項目が多いため、市民サービス向上は評価不能とした。民間委託及び指定管理者制度が定着した現在、①徹底的なコスト縮減を求める団体②コスト縮減と利用者サービスの向上の両者を求める団体③コスト縮減より利用者サービスの充実に重点を置く団体などの違いを意識して、担当課は日常活動の把握と情報の共有化を図ることが望まれる。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
2	3 新しい公共空間の形成	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 47 山崎水質浄化センターの民間委託化の拡大 48 七里浜水質浄化センターの民間委託化の拡大 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 鎗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	認められない・不十分	○ (41)委託前後の財政的効果の比較を出し、メリットの大きいものを目標対象とすること。委託後に齟齬がないか。 (42)この期に及んで必要性の検討とは論外。そもそも、広報誌は職員自らがやることに意味がある。 (44)3年間同じ活動である、問題点を探りその解決に集中し定着化を図ること。 (47,48)委託後、市として間接的に管理可能にしておくこと。不都合があれば市の責任。 (50)市の一方的な進め方になってはいないか？ (51-1)社会の流れからしては民間委託は妥当。費用と効果、委託先の選定基準、選定方法、委託後の管理方法等の確立。 (51-2)対応は可。 (52)対象施設そのものが多い。市民サイドの目で見ると売却すべき物件はないか。 (53)他の施設を流用することで、本物件は売却すべき。売却損がでて、今後のランニングコストの方がうわまる。利用率40%台では事業ではない。 (55)文化振興事業団は能力を有するのか？指定管理者に慢心していないか？市の貴重な観光資源、建物のリニューアル策、山林の有効利用策を市で研究せよ。 (56)ホームページに工夫が必要。館内を動画で案内する。作品のクローズアップ写真を掲載、かつ作品の説明文を付すこと。 (57)設立趣旨、運営方針は果たしてどうだったのか、現状はそれに照らし合わせてどうなのか？人口、市の財政力に比して過大な施設ではないか？厳密な収支計算をして、先行きの身の振り方を考えるべき。指定管理者導入の以前の問題。しかし、現に存在するのであるから、一層の活性化を図るしかないか。 (58)鎌倉の官民の総合力を試される案件。松尾市長は財政難で凍結を表明。市の事業とするには資金の問題。民間に売却すれば乱開発の問題が発生する。少なくとも5年間は凍結。市に有り余る資金力をつける他なし。 (59)センターのコンセプトを確立し、予算の概算をつくり、設立後の運営方法を決め、その為の事業推進を図るのが順序である。進め方が逆である。立地の深沢は高齢社会において、適切か？あるいは交通手段の事前検討が大切。 (60~63)進展なし。どうしたいのか不詳。 (63)利用者第一で考慮している。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
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 79 (仮称)景観ファンドの創設形成	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成22年度分の下水道料金値上げを経済難を考慮し断念したことは評価できる。家庭系ごみの有料化も慎重に再検討すべきである。受益と負担を無理に一致させるために各戸別収集を行うような愚策をとるべきではない。コンビニの公金収納は、コンビニ撤退なども考慮し慎重に実施すべきである。 ● ①料金政策、②外部からの財源確保、③未収財源の削減、④間接的増収策の4つが内容となっている。①については、昨今の社会・経済情勢からみて課金に慎重な態度をとっており、判断としては正しいと思われる。②については、国・県の補助金獲得を積極的に評価しているが、補助裏の財源や当該事業で整備した施設等の更新時財源の確保が中長期的には課題となる。③は、かなりの工夫と努力がみられ、評価している。④の企業施設整備助成事業や景観ファンドは、増収策へのつながりが、今ひとつ理解できない。税制優遇措置(固定資産税軽減など)や通常の観光振興ではだめなのだろうか。 ○ 受益者負担関連項目は財政的効果は認められるが、利用者等の満足度は不明のため、評価不能である。市税徴収率の向上は目標未達となったが、市税のみならず国民健康保険、下水道使用料、市営住宅使用料等を含めた収入未済額約39億円の徹底的な徴収活動の展開と公金収納システムの早期構築による収入確保が望まれる。 ○ (72)補助事業の内容が分からない。市がやることか、商工会議所にやらせ、協力することではだめか?組織の肥大化を招く。(73)収入が増加したことは評価できる。しかし、市側のコストダウンを検討されたのか、使用料の引き上げで収入増を図るのは安易。違反工事等の発見は評価できる。(74)観光資源に利する施設をかんがえること。公衆トイレの増設。・・・特に外国人観光客増加の一環。(77)税基幹システムの開発を待つしかない。全体のシステムに組み込むべき。(79)検討ばかりで内容不明。ファンドの件はどうなった。(80)減量化の市民意識の徹底もはかること。家庭系のごみの手数料については市の基本サービスとして取らない方がよい。(81)滞納者が何故いるのか、その原因から徴収率の向上策をかんがえること。
		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"> ● 厳しい財政状況のもとで収入確保は重要な項目であるが「積極的な取り組み」として挙げている割には内容が伴っていないように見受けられる。成果としてはスポーツ施設の駐車場の有料化と会館の利用料徴収が目標を上回っているがこれらは受益者負担として徴収したものである。市民サービスからは適正かどうかの判断が求められ、評価資料からは判断できないので「評価不能」とした。 ○ 収入確保は①有料化(受益者負担) ②適正化(値上げ) ③徴収率向上(新規滞納分と繰越滞納分対策及び納税システム対策) ④保有資産有効活用(活用と売却)に分類されるのだから、漏れがないよう体系的に計画すべき。①と②については安易な受益者負担・値上につながる行政の理念と市民への周知が必要。(財政効果額3.9億円のNo73下水道使用料適正化が該当)。No81市税徴収率向上は、同じ不交付団体武蔵野市(95.4%)などのやり方を学び、もっと高い目標にチャレンジして欲しい。財政効果額の寄与度が大きいだけに、No77コンビニ収納システムは進捗が遅すぎる。

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"> ● 地方公務員の給与は人事院勧告制度が前提とされており、職員給与是正には労使が努力するしかない。職員給与はピーク時の1998年度から2008年度で▲34億1783千円、一般職員数は1990年度から2008年度で▲624人それぞれ削減しており、給与、定数面での労使の是正努力がみられる。 ● 日本の組織の人事・給与制度は、官民とも職能等級制のジェネラリスト育成型なので、無理な実績主義の導入は、労多くして部分的対応に終わる可能性が高い。特に短期的な数値目標を課すと、利害関係者との調整を怠ったり、一時的な成果を求めて、施策の持続可能性を考えなくなる可能性がある。他団体の水準に合わせることも、世評への対応から致し方ないものと思うが、問題は職員の公務に対するモラルや仕事の質であり、それを損なうことがないように希望する。 ○ 職員数の削減は11人の目標未達であったが、給与、期末手当、住居手当の減額実施により目標金額をほぼ達成し、さらに再任用、臨時、嘱託を含めた職員等の給与は前年比3億円の改善を図ったのは評価できる。しかし、市民等及び職員の満足度は、不明である。ラスパイラル指数102、平均年齢が近隣市より1～3歳程度高いものの日本一高い職員給与と言われている中、さらなる給与体系と水準の検討は避けて通れない。今後、目標による管理の仕組みを充実させ、業績評価制度を早急に導入する必要がある。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施項目83から評価すれば20,21年度ともに実績値は目標値を下回っており評価は「認められない・不十分」とせざるをえない。ただ行政コストの縮小化は行政サービスの質の問題があるので市民サービス向上は「評価不能」とした ○ あるべき職員給与は他市との相対的比較及び財政事情から決定されるべき。給与日本一の実情と経常収支人件費率(38.3%)からみて、現状の財政効果額では不十分。ラスパイル指数(102.1)には、鎌倉が高い手当分(残業、地域手当、住宅手当等)が加味されていないので単純に他市・国と比較できないことにも注意。(手当を入れた後のラスパイル指数はもっと大きくなり、鎌倉市職員には他市職員や国家公務員より、より大きい給与が支払われているという事になる。) ○ 資格制度の改定を行い、能力給へ移行すべきである。1級～10級に分割し、各級に必要な職務能力を規定し、その到達度を年二回上級者(二段階)が評価、その級の職務能力に該当する能力保持者を昇級させる。部次課長は担当ポジションにふさわしい能力者を充てる。部次長は市長、副市長が行う。降格の制度も考慮。給与額は各級にふさわしい額に決める。手当は法律でゆるされる限り、整理単純化する。民間の厳しい給与水準に意を用い、かつ市民の税金で賄われていること、また将来の税収の維持の不確かを理解し、出来るだけ圧縮を図ること。

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	総合評価	意見
3	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	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 公社等の外郭団体の切り込みが十分ではない。土地開発公社の一般会計負担は債務保証は減少したものの負担見込額は増加している(財政状況等一覧表より)。補助金の見直しは継続して行われているが零細補助金が多く財政効果はみられない。行政コストの切り込みは財務書類等を活用しながら進めるなどの工夫が求められる。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体の自立化の取り組みは事実上手つかずである。鎌倉芸術文化財団、氏家コレクション、神奈川海岸美化財団は経常損益が赤字である。土地開発公社も一般会計が将来負担する見込額が約122億円ある。平成22年度補助金一覧をみたが、財政状況の厳しい中、整理・廃止すべきものもかなりある。 ○ 外郭団体・公社・補助金は、基準に沿って個々に丁寧に監査するしかない。今のAPシートと総括表だけの報告では評価は難しい。但し少なくとも補助金に関しては、事業仕分け結果(7件中不要2件、見直し5件)をみれば、市民・仕分け人に比べ、行政側の判断基準がかなり甘いと言わざるを得ない。我孫子市の例では、3年に1度全ての補助金を一旦廃止し、再公募し、市民委員会で審査・決定している。 ○ 補助金(含む、外郭団体)の見直しは、事業団体/事務事業/制度等の存在意義や必要性について、施策の重要度や効果性を含めた評価基準による優先順位づけと選択、補助金の支出条件(補助割合、補助額の上限額等)の変更可能性及び日常活動での縮減方法の3つの観点から部門を越えた場で方向性と縮減額を決定する必要があると思われる。市民等からの請求/要求時に担当課のチェック等による縮減、現状の予算要求段階での調整と縮減、事務事業評価、事業仕分け等の進め方は、上記の方向性を決定した後の作業である。さらに外郭団体、収支/経常損益を算定できる団体/組織については、その長はもとより原課の責任者は原課負担の費用も含めて収支/損益又はコスト責任を持つという意識の元に双方が予算又は委託料の合意、中間段階での確認、決算時に評価と反省をするという仕組みの中で縮減していく必要があると判断する。
			評価不能	<ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体の見直しについては、指定管理を受けることができるかどうかで判断していくことになるだろう。上記にも書いたが、管理委託時代の外郭団体の整理については、職員を指定管理者に再雇用してもらおうなど、ソフトランディングを図ることが望まれる。公社の経営健全化については、長期保有資産の処理を急ぐべきであるが、残存簿価に金利が含まれているので、それを除いた損益、できれば時価との比較による損益を把握しておくべきと思われる。また、公有地拡大法時代の存在意義が今でもあるのか、確認した上で、解散も視野に入れるべきではないだろうか。補助金の見直しは、前記の「市民等との協働」に支障が出ないことを十分に考慮すべきである。私の参加した千葉県松戸市の「補助金等検討委員会」では、団体補助金を類型化した上で、第三者委員会を設立し、定期的な見直しをかける提案を行った。市側はその方向で取り組みを進めている。 ○ (84)団体の各設立趣意書に立ち返り、その必要性を現在に置き換えて、検討せよ。場合によっては解散せよ。指定管理者以前の問題ではないか。(85)広町緑地については観光資源としての観点からの利用目的を研究すべき。鎌倉がこのような自然をもつラッキーを生かさねばならない。乱開発は絶対回避。(85)単に勘定を付け替えただけではないか、かえって大きな器の中でうやむやにならないか。各年度で含み損(益)を算出すべき、その上での対応策を確立すること。(86)取扱要綱に準じて、厳しく事後管理を行うこと。従来の補助先を補助廃止の観点から、見直しすること。

(2) 平成21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>21年度においてアクションプログラム102事業の取組み結果については、予定通り87、予定より遅れた10、取組み終了5であった。20年度と比較すると、予定通りは86でほぼ同じであるが予定より遅れたのは16から大幅に減り進行上は滞りは改善している。しかし内容が重要であり、今回評価した6項目について評価者の総合評価は20年度より悪くなっている(「概ね認められる」4→3、「認められない・不十分」2→3)。また財政効果については、21年度は9.5億円であったが20年は12.2億円であったので2.7億円減となった。財政効果はそのうち3.9億円が下水道使用料の引き上げであり、これを除けば5.4億円にすぎない。これは21年度予算の1%程度であり、財政効果としてはそれほど評価できる額ではない。ただし職員の給与見直しや適正化推進で計上される効果額も類似団体との比較で水準訂正で計上されるもので厳密には効果として取り扱うべきかは問題の残るところではある。財政効果の計上はPPPの拡大などで民間委託等で効率化によって計上すべきであり、この点に絞って効果を上げるよう取り組んでもらいたい。</p>
B 委員	<p>①平成21年度の戦略プランによる財政効果額は約9.5億円で前年度より落ちている。そのうち使用料アップなど住民負担増によるものが約4.2億円を占めている。職員給与削減、職員定数削減によるものが約2.9億円を占めている。追加資料で保育園の民間委託によるコストメリットが示されたが、これらも含めて財政効果額に参入すべきではないのか。財政効果額は、他の分野も含めてもっと詳細に試算し示す必要がある。②「住民福祉増進と最少の費用で最大の効果を上げる」(地方自治法第2条)ことが行政改革の目的である。行政サービスの水準アップと拡大には、光熱費、清掃費、備品、人件費などコストがかかる。したがって窓口サービス等の拡大には、同時にそれに必要なコストが公表される必要がある。市民が、サービス拡大とそのコストを比較検討して、サービス拡大を選択するか、その必要はない方を選択するか、を決めることができるようにすることが重要である。③行政改革は、サービス提供者すなわち行政サイドが一方的によかれと思って実施する供給サイド改革だけでは不十分である。サービス利用者である市民の評価を十分受け入れていく需要者サイドからの改革が同時並行的に行われる必要がある。そのためにも指定管理者制、民間委託などの行政サービスの供給体制の改革に伴い、利用者である、市民、子供たち、高齢者等の意見を必ず定期的に聴取する仕組みが必要である。④行革市民会議の活動は、行革プランを市民サイド、需要サイドから評価する仕組みであり、今後ともさらに充実させていく必要がある。</p>
C 委員	<p>個別の進捗状況に対する意見は、取組み項目に対するコメントに細かく書いたもので、省略します。私は、今回で3回目の参加になりますが、進行管理表の記述内容に担当する職員の方の当事者意識や仕事への思い入れの差がでているのを、いつも興味深く拝見しています。おそらく、進行状況や自己評価コメントの内容よりも、記述する際の姿勢の差を問題とすべきなのではないかという気がします。</p>

市民委員になってからの1カ月間真剣に調べてきたが、鎌倉行政経営戦略プランアクションプログラム(AP)の進捗は、APシートを見る限り「改革の道遠し」というのが素直な気持ちである。(APシートは市民への報告書である。実際活動していたとしてもこれがきちんと書かれていなければ、行政側の説明責任を果たしていないことになる。)何故なら、ここ3年の行革市民会議評価報告書を読んでも指摘事項が殆ど変わっていない。これは改善が進んでいないという事である。具体的には、①APシートの記入が粗いなど取組姿勢が不十分、②成果指標・目標値が決まっていなかったり、不適當(指標が不適、目標値が低い)、③実施策が具体的でない、毎年同じ実施策しか実行していない、スピード感が不足、④結果が出ていない、アクションが実施されていない、⑤結果としてAPのPDCAサイクルがきちり回っているものは数少ない……等があげられる。分かりやすいAPの例がある。「No.28 職員提案制度の推進」である。昨年の市議会総務常任委員会から、「提案件数の目標達成率が低い」と指摘を受けているテーマである。年間提案件数の目標は100件で昨年の提案実績がわずか17件である。もし民間でこのテーマが推進されるなら、目標件数は社員一人当たり3-5件にはなるだろう。職員数は1400人だから、提案件数目標は少なくとも4200件となる。目標達成率が少なすぎるという指摘以前に目標が少なすぎる。そして提案された17件中12件の半数以上が市長から表彰された。但し最優秀賞、優秀賞はない。自由提案の部での奨励賞2つの内容は「資格所持者への優遇制度」と「庁舎へ屋上緑化システムを導入」である。2つのテーマとも職員にとっての待遇・環境改善テーマであったが、市民にとって価値ある提案が表彰されて欲しかったと思う。改革が進まない主原因は勿論行政全体の取組姿勢の不足にあるが、まず解決すべき課題は経営戦略プランの推進役・旗振りの弱さである。行革推進組織としては、方針を決定する「行革推進本部会議」、本部会議の指示により協議・調整を行う「行革推進委員会」、必要に応じて設置する「部会」がある。また我々行革市民会議の事務局でもある文字通り「行革推進課」という組織もある。まず、このプラン推進の権限と責任がどこのセクションにあるかはっきりさせる事が大事である。往々にして、こういう改革プランの成否は推進スタッフの力に依存することが多いからである。担当課に対し、①APの提出を依頼する際、このプランの目的や意義を誰がどういう説明をし、どう納得してもらったのか、②APの計画シートが提出された時に、誰がその内容を精査し、不明箇所・修正箇所を担当課と話し合ったのか、③APの実施報告シートが提出された時に、誰がその内容を吟味し、推進上の課題と悩みを確認し、次の展開に対してどういうアドバイスを出したのか。④次年度のAP計画作成時には、行革市民会議の評価内容を反映したプランにするよう誰が決め細かく指導しているのか。報告内容の精査・吟味をせず、ただ単に報告シートを集め編集したり集計したり、形だけを整理するだけでは改革プランは進まない。こういう事が出来る権限や能力がある組織でないと推進セクションは務まらない、行革市民会議は5年目に入っているが、残念ながら評価報告書や議事録に書かれた指摘事項が翌年の計画に反映されている事は極めて少ない。①～④の活動の中で、AP担当課と推進セクションがいろいろ話し合う事自体が、実際的な勉強をする機会である。推進セクションは教育担当でもある。そして、これらの活動以外にも、時に応じ各担当課の進捗状況を発表したり、うまく進捗している担当課の事例発表会を企画し、同じようなテーマ設定をした担当課に聞かせ、課題や悩みや解決策の共有を図る事も推進セクションの大きな役割である。推進スタッフにはかなり高い「分析能力」「コミュニケーション能力」「担当課への思いやりの心」が必要である。優秀な民間組織には必ずやそういうセクションがあり、スタッフがいる。こういう組織や人材を配置・育成する事がまず急務であろう。そしてまず、APシートに書かれている内容を、ある一定以上に引き上げる事が肝心である。

今の状況の中で、行革市民会議委員に今のやり方で評価結果報告を求めるならば、それは形骸化された報告になるだけではないだろうか。行革市民会議に評価を求める前に内部評価をみっちりやることから始めなくてはならない。最後にAP推進策を1つ提案をしたい。APの中で十分効果の出たテーマに対し市長賞を選定し、同時に市民向け発表会を開催したらどうだろうか。市の行革活動のPRにもなるし、APに対する職員のやる気がアップすると思う。事業仕分け委員応募100名、事業仕分け参加者400名という行政に関心のある鎌倉市民なら沢山の人が発表を聞きに来てくれると思う。行政に厳しい目を持った鎌倉市民ならこそ、行政の改革に大きく期待し、その成果に大きな賞賛の拍手を送る事は間違いない。

E
委員

102の具体的取組み項目の目標は、「あるべき姿、到達すべき姿、期待レベル」を設定していないものが多い。①市民サービス向上の目標は、市民、利用者、事業者等にとっての満足度等であろう。しかし、満足度等を確認する情報が少ないため、殆どが「評価不能」とならざるを得ない。②財政的効果の目標は、「金額」である。財政効果額合計を最上位の目標として、実績／予想とのギャップを把握する必要がある。達成度は、95%以上であることが望ましい。また、金額を尺度にする(人件費＝職員数×平均給与、入場料＝入場者数×単価×増加日数、単位当たりコスト＝コスト総額／人口等)と職員数、入場者数、コスト総額は下位目標になる。③行革への取組みの目標は、参加者数、利用者数、利用件数、企業数等の数値を尺度にすることができる。期待レベルが明確になれば、①その水準は妥当であるか、行動計画、スケジュールは適切か、資源＝人員、経費等は十分か、制約条件への手は打っているか(P)、②目標と実績にギャップが生じた場合、原因を確認し、ギャップを埋めるための打ち手や行動計画は適切か、制約はあるか(C)などのように進捗を管理しやすくなる。目標を達成した項目は、目標又は数値が明確になっており担当課の権限内で実行できたものが多い。一方、「第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施」「外郭団体の見直し」「補助金の見直し」のような未達の項目は、第一段階、目標、行動計画、実行の条件等を内容とする案を複数策定して、上位者に選択してもらう必要がある。これらは、計画策定する上での条件が整備されておらず、計画段階(P)におけるPDCAサイクルが回わしにくい状態を放置したため、未達となったものと判断する。この責任は、上位者にある。定性的な目標が多い政策・施策体系図は、本市の目標を大目標⇒中目標⇒小目標⇒細目標とピラミッド構造化したものであり、期待レベルを明確にすれば良いのである。定量的な目標も同様である。本市の最上位目標をプライマリーバランス(金額)だとすれば、行財政改革の効果額はその一翼を担うことになる。本市の目標による管理とは何か、進行管理とは何か、PDCAのサイクルを回すとは何をどうするのかなど、基本的なことについて改めて職員が共通理解に立つ場が必要だと判断する。当然、行革市民委員もPDCAサイクルを回す責任を負っているのである。

F
委員

先ず、現状の進行管理の方法が今年度を含め5年間続くことを残念に思う。プラン設定は行革推進本部と行革推進委員会との関連でそれらから受けた形でなされるべきである。私の誤解かもしれないが、プラン設定は原課で作るとのことだが、二つの言わば上部団体の意向を受ける形であるべきである。むしろ委員会が解決すべき事項を指示しなければならない。これらの活動を見える化する必要がある。活動に動きがなければならない。少なくとも評価基準の三視点は次期の活動方針として、前期において確定しておくこと。即ち市民サービスの向上とはどのような状態をいうのか。客観的に計数で把握可能なものでなければならない。少なくとも利用者の感想をできるだけ多数集めることは可能であろう。財政的効果は活動前後の金銭的なメリットを算出する。収入の増加、コストの削減のどちらでも良いが、市民や第三者に負担を強いることによる効果にならないようにする。あるいは彼らが十分納得することが必要である。行革への取組はただ単に一生懸命取組んだというだけではなく活動の進め方に革新的な工夫がなければならない。そして、活動の見える化が必要、少なくとも3ヶ月ごとに活動の内容の記録、新たに発生した問題点、それにどう対応したのか、対応がうまくいかなかったら、次善の策はないのか、それがうまくいったのか、いかなかったのか。それらを時間軸の中で記入し展開していく。私はシートを読んでも3視点を考慮しているのか疑わしいこと。この活動は時間との戦いであるとの意識がないと感じた。行革推進課においては以上述べたことを後期実施計画の活動においては是非取り入れてほしい。そして、他の部課を強力に指示・指導してほしいし、推進本部は全職員の本活動への参加意識をこぶしてほしい。

(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>わが国財政は未曾有の公債残高を抱えている。来年度予算も多額の公債を発行しなければ予算が組めない異常な状況である。地方財政も多くを国が公債でファイナンスした補助金に頼らなければ予算が組めない状況である。しかし幸い鎌倉市はこれまで地方交付税(普通交付税)は一度も受けたことがなく、不交付団体として財政上は”豊かな団体”とされてきた。しかし高齢化が進み(高齢化率27%)、年々住民の所得は減少し、また地価も下げ止まらない中では交付団体への転落も現実の問題として迫っている。鎌倉市を取り巻く経済社会状況は年々縮小傾向を示しながら厳しくなっている。今回、行政経営戦略プラン102項目を見通してみても、入れ替えと目標値の見直しが必要となっているのが多々見受けられた。評価対象としている戦略プランは22年度が最後であり、次回はこうした状況を勘案しながらプランの策定に取り組んでもらいたい。</p> <p>また行財政改革の取り組みについては、行革は不断の取り組みであり恒常的に鋭意進める事業である。これまで行革は経営企画部行革推進課を中心に全庁で取り組み進められてきたが、評価表でも指摘したように切り込み不足のところもあり昨年度より評価は悪くなっている。民間の厳しい経営状況を念頭におきながら、行政も”value for money”の行革を職員一丸となって全庁で進めてもらいたい。</p>
B 委員	<p>鎌倉市の財政状況を見ると2008年度決算までは、①歳入では地方税収が伸びてきているが、2009年度末からの世界大不況の影響で地方税収がまた大幅減収となることが懸念される。不交付団体であるが、臨時財政対策債という赤字地方債を増発しないと財源が不足する事態が続いている。②歳出では社会福祉費、老人福祉費が伸びてきており、過去の借金の償還である公債費も上昇し続け、2008年度には約60億円を超えた。毎年度の積み立て金も減少傾向にあり、積立金取り崩しも一進一退の状況にある。③財政硬直化の状況を示す経常収支比率は92.8%で依然として高水準で推移しており、その内容は公債費が上昇し16%台となり、人件費はようやく40%台を切り、38%となり改善の跡がみられる。④地方債残高と債務負担行為額を合わせると債務は約633億円あり、これらの償還財源である標準財政規模(地方税等の一般財源)約379億円の2倍近くに迫ってきており油断はできない。このほか、下水道会計に対する一般会計の負担見込額は約290億円、土地開発公社に対する一般会計の負担見込額は約122億円ある。これらの巨額な借金残高や将来の一般会計負担見込額に十分留意した財政運営が求められている。⑤財政危機の際に取り崩し可能な財政調整基金はピーク時には約100億円以上あったが、2008年度では約23億円程度にまで落ち込んでいる。決して安閑とできない財政状況である。⑥公営企業等に対する一般会計からの繰出金は、約80億円程度あり、そのうち下水道会計への繰出金約32億円が大きなウェイトを占めている。厳しい財政状況の中では、下水道整備事業の計画事態も再検討し、是正する必要も出てこよう。</p>
C 委員	<p>あくまで一般論として、行革の手法や評価制度の整理は、どこの自治体でも一度行った方がいいように思います。鎌倉市は、市民や市への在勤者、観光等を目的にした訪問者に対して行政サービスを提供することが本務であって、評価シートや進行管理表を作成することは、本来の仕事ではありません。もちろん外部への情報発信や税等の財源を使用した結果に対する説明に責任を負いますが、資料作成や評価機関の設置と運営などに、いかに時間を取られずに、本務に集中するかを考えましょう。また、対象とする取り組み項目について、市側で重点を絞って、その項目を論議するのに必要な専門家にきちんと意見を聞くことも有効だと思います。</p>

裕福な文化都市鎌倉は行財政でも他市の模範となれる都市であると確信している。だが実際は日経・産業地域研究所調査によると、「行政革新度」が全国58位で、神奈川県の中でも川崎、逗子、平塚、横浜、大和、厚木よりも低く、必ずしも高い位置にあるとは思えない(ちなみに「行政サービス度」は44位である)。そういう中で鎌倉市の行財政改革の最大の課題は人件費である。一人当たりの給与は日本一高く、人口千人当たり職員数の多さも日本でトップクラスである。それが財政指標の①経常収支比率(特に人件費率は29類似団体の中で最悪)、②人口千人当たり職員数(類似団体順位27/29)、③人口一人当たり人件費・物件費決算額(同28/29)、④ラスパイェス指数、の悪さとして表れている。これを抜本的に改革するには、①(地形上の問題はあっても)、松尾新市長の公約通り早急に1413人から1130人に削減する事、②日本一高い給与は体系を見直し、各種手当を含み類似団体並みにまで引き下げる事が重要である。これにより市長公約の人件費10%削減が実現し、結果として収支が大きく改善、公債費負担が削減され、①実質公債費比率、②将来負担比率を日本トップクラスまでに引き下げることが可能となるのである。

現在も行財政改革のいくつかの取り組みが展開されているが、まだまだ本物ではない。行政経営戦略プランの取組結果に予定通りが102テーマ中87件と示されているが、これは単に活動進捗度を主観的に見たものであり、本来の成果目標が明示され、その目標が達成されているテーマは数えるほどしかない。また、財政効果額に示された9.5億円は一般会計予算の2%にも満たない。しかも効果額の40%以上は、下水道の使用料の適正化(値上げ)である。これでは「形はあっても中身は不十分」である。具体的には①「結果管理・成行管理が多く、目標管理として取り組まれている。」その例が、経営戦略プラン全体での財政効果額の目標がない事である。(藤沢市は設定している。)また個々のAPを見ても目標値(成果指標)が記されていないテーマが目立つ。行政評価は、行政の活動成果を数値化して評価するシステムである。目標管理になっていないから、実施計画のローリング(見直し)が少なく、PDCAサイクルが回っていない。人事評価にも反映できないことにある。②「組織を超えたプロジェクト型のAP展開がされていない。」102項目のAPのテーマは、「市民サービス新設・拡大テーマ」「民間委託テーマ」「サービス時間・範囲拡大テーマ」「受益者負担検討テーマ」「IT活用テーマ」等に分類できる。それぞれのテーマの中では対象こそ違いますが推進方法は同じである。テーマを共有する担当課のメンバーが組織を超えたプロジェクトを組んで取り組み、互いの知恵を出し合えば、全てのテーマに均質でより高い成果が期待できる。だが現在は個々の課組織で、個々に考え、個々に対応しているため成果が少なく、進捗にも大きな差がある。(もっと言うなら、同様のテーマを他市のベストプラクティスから学び、AP展開に活かして欲しい。民間と違って行政の事例は他市からいつでも学べる利点がある。)③「幹部や部長職の関与がよく見えない。」改革成功の可否は「リーダーシップ」である。APのテーマも、事業仕分けのテーマも全て課長職がテーマリーダー(責任者)であり、部長が出てこない。APのテーマを見ると、テーマにかなり軽重差がある。日常活動の延長上でやるべきテーマもあれば、明らかに課長職の責任・権限を超えたテーマもある。大きなテーマは部長自身が取り組む事が必須である。民間での改革は、上に立つ人ほど責任が重いのである。④今迄の行財政改革や行政経営戦略プランの成果と言えるのは、財政効果額から見ると「No.73下水道使用料の適正化(料金値上げ)」「No.90職員数適正化計画の推進(削減)」以外明確に見当たらない。「成果が出なくても問題にならない体質や、結果が出るまでやり続ける意識・執念の不足の問題がある。」これには行政改革の取り組みを人事評価に大きく反映するなどの対策が必要である。以上のようにAP活動には「目標管理」「プロジェクト型推進」「リーダーシップ」「改革意識と執念(強い思い)」がないと改革は進まない。

鎌倉行政戦略プランは現在22年度が最終年度である。また、松尾市長も22年度を行政改革元年と位置づけている。しかし、この状況では今年度の成果は多くは望めそうにない。ここで一度立ち止まり、将来の財政フレームを大きくとらえ、行革に本当に必要な施策を体系的に整理し、そのための具体的APテーマを全面的に見直し、テーマごとに「期間」「成果指標」「目標値」「推進責任者」「主たる実施事項」「財政指標への寄与度」を明確にし、新たな行政経営戦略プランとして再スタートすべきと思われる。ここにはより民間の発想が必要である。事業仕分け人が言うように優秀な鎌倉市民の力も有効である。が、その前に行政の内部自体が変わらなくてはならない。そのためには徹底した意識改革、信賞必罰を中心とした人事制度へのスピーディな移行、若手人材育成と思い切った登用が不可欠と思われる。そして行革のためのAPIに真剣に取り組む事自身が、この職員の意識改革・人材育成のプロセスである事を忘れてはならない。

E
委員

本市は、財政力指数が1.21(H20年度)であるので不交付団体になっているが、これは観光収入と高所得者数の多いことが大きく寄与している。経済環境の不透明性、高齢化等が目前にあるが、政治経済社会の急激な変化が生じても本市が磐石の存在であるためには、市民等と行政とが一体となって経営の視点に立ち、市民等の満足度をより高め、市職員は生きがいのもてる組織の中で役割を果たし、ゆるぎない財政基盤を築くことが行政経営戦略プランである。本市のプランは、3つの基本方針、16の実施項目を掲げておりこれらは適切であると判断している。しかし、この行財政改革が目指す大目標①利用者、参画者としての市民等の満足度、②市職員の生きがい度、③財政効果額一を設定せずに、102項目の具体的取組みを並列的に計画化しているため全体観がなく、部分最適化が生じている。税込不足から予算の未達が予想されるならば、実施項目や具体的取組み項目の追加、期待レベルをより高くする等、柔軟に修正すべきである。財政効果額の拡大策として、(1)収入増の場合、①「約28億円の収入未済額を対象にした市税徴収率の向上」に加え、「約11億円の収入未済額のある特別会計等の徴収率の向上」を追加すること、同時に公金収納システムの構築を早めること、②「第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施」の未達を取り戻すために、事業企画機能強化のための職員増あるいはプロジェクト化を図ること、③「観光収入の増加」を図るために、観光協会を含めた企画機能強化のための職員増と経費を増額すること、(2)コスト縮減の場合、「民間委託／指定管理者制度の推進」「外郭団体の見直し」「補助金の見直し」も同様、企画・計画立案機能の強化を図り、計画づくりや推進の加速をすることなどが考えられる。これらは一担当課のみで解決できるものではなく、行財政改革を積極的に進めたいという意思の強さと構想・計画づくりの機能を強化してスピードアップする体制を決断するなどのマネジメント能力が問われているのである。

F
委員

行革と言うと、究極的には財政的効果を生み出すことだと考えることが多い、が本当にそれで良いのかという疑問を持ちます。ここまで書いて最近読んだ新聞の次の記事を思い出します。『かつて夕刻になると、社内の一角に集まり「ウチはどうするのだ」と口角泡を飛ばし、行く末を憂えた社員のウチは会社そのものだった。いまウチは自部署である。こうして「部分最適化」(個別最適化)が覆うようになった。本社のスリム化が拍車をかけた。「小さくて弱い本社」と化したからだ。本社の役割は部門横断的に横串しを刺す点にある。』これを鎌倉市に置き換えた時、同じような現象がないとは言えないのではないかと。市政は常に市民のニーズに対応せねばならず、自分の守備範囲をつい守ることに目がむいていることであろう。勿論それも大切なことではあるが、私は次のことを提案します。インターネットで、いわば”鎌倉まるわかり”と言うべきホームページをGOOGLEと提携して立ち上げることです。私の拙い検索では何処の都市にもないことなので、鎌倉が先行可能と考える。G社はノウハウの蓄積に帰るので、格安で協力してくれると思う。その内容はG社の鎌倉の空撮地図上に鎌倉市としてアピールしたい施設(トイレの表示は大切、その為には外国人が喜ぶようなものが必要)をプロットする。これには全部動画を使う。歴史的な建物については実況画面を使う(法的な配慮は必要)。プロットをクリップしたら邦文、英文、将来的には中国語文で説明文がでる。その対象物のあらゆる情報を織り込む、また、関連、関係情報も追記する。実際の場所の動画を使うこと。イラストで表しているのは今でもあるが、絶対に実際の動画を使うべき。これ以上詳細に書くスペースがないので、書けないが世界遺産の指定への運動にも役立つ方法もありうる。広町の好ましい利用方法の提案が世界から寄せられるかも知れない。この一連の活動を20~30代の若い職員をメンバーとして横断的に選抜する。うまく完成すれば世界に注目された鎌倉として大きな観光収入を上げると考えるが、如何か？他を制してやってほしい。

平和都市宣言

われわれは、
日本国憲法を貫く平和精神に基いて、
核兵器の禁止と世界恒久平和の確立のために、
全世界の人々と相協力してその実現を期する。
多くの歴史的遺跡と文化的遺産を持つ鎌倉市は、
ここに永久に平和都市であることを宣言する。
昭和33年8月10日

鎌倉市

鎌倉市民憲章

制定 昭和48年11月3日

前文

鎌倉は、海と山の美しい自然環境とゆたかな歴史的遺産をもつ古都であり、わたくしたち市民のふるさとです。すでに平和都市であることを宣言したわたくしたちは、平和を信条とし、世界の国々との友好に努めるとともに、わたくしたちの鎌倉がその風格を保ち、さらに高度の文化都市として発展することを願い、ここに市民憲章を定めます。

本文

- 1 わたくしたちは、お互いの友愛と連帯意識を深め、すすんで市政に参加し、住民自治を確立します。
- 1 わたくしたちは、健康でゆたかな市民生活をより向上させるため、教育・文化・福祉の充実に努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉の歴史的遺産と自然及び生活環境を破壊から守り、責任をもってこれを後世に伝えます。
- 1 わたくしたちは、各地域それぞれの特性を生かし、調和と活力のあるまちづくりに努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉が世界の鎌倉であることを誇りとし、訪れる人々に良識と善意をもって接します。

平成21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

