

鎌倉行革市民会議 平成 22 年度

第 3 回会議録

開催日時 平成 22 年 8 月 20 日（金） 午後 1 時半～3 時

会 場 第 1 委員会室

出席委員 兼村会長、水田委員、高木委員、飯沼委員、田村委員、渡辺委員

出席職員 小嶋経営企画部次長兼行革推進課長、服部財政課長、斉藤職員課長代理
土屋行革推進課係長、樋口行革推進課係長

議 事 1 鎌倉行政経営戦略プランの平成 21 年度の取組み及び実績に対する
評価について
2 その他

資 料

- ・ 鎌倉行政経営戦略プラン平成 21 年度実績報告書
- ・ 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
- ・ 鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表 H18～21 比較表
- ・ 鎌倉行革市民会議委員評価結果 課題整理表見本
- ・ 鎌倉行革市民会議 スケジュール
- ・ 鎌倉行革市民会議委員評価表
- ・ 平成 21 年度決算状況(鎌倉市)

会長： それでは第 3 回行革市民会議を開催します。事務局から何かありますか。

事務局： 本日は、委員 6 名が出席しておりますので会議は成立していることをご報告します。また、傍聴希望の方が 1 名いらっしゃいますので、傍聴についてお諮りください。

会長： 委員のみなさんにお諮りします。本会議は原則公開ですので傍聴を許可してよろしいですか。

委員一同： 了承

※ 傍聴者入室

会長： 傍聴の方は、お配りしている「傍聴の皆様へ」の注意事項にしたがって傍聴いただきますようお願いいたします。それでは議題に入ります。議題 1、鎌倉行政経営戦略プランの取組み及び実績に対する評価について事務局から説明をお願いします。

事務局： 資料確認

それでは、鎌倉行政経営戦略プランの平成 21 年度の取組及び実績に対する評価について説明させていただきます。

資料「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」をご覧ください。この報告書は、鎌倉行政経営戦略プランの平成 21 年度の取組み状況に対する、鎌倉行革市民会議委員の評価結果をまとめたものです。

1 ページ目は、「1 鎌倉行政経営戦略プランの概要と取組状況について」と「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」です。

鎌倉行政経営戦略プランの基本方針や平成 20 年度取組状況について鎌倉行革市民会議ではどのように評価項目や評価方法を決定したのか等について記載しています。

3 ページ目には、「3 鎌倉行革市民会議委員名簿」と「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」として、行革市民会議委員名簿と平成 21 年度鎌倉行政経営戦略プランの評価に鎌倉行革市民会議がどのように関わってきたかについて記載しています。

4 ページ目には、「5 鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表」を記載しています。この表は、評価項目ごとに、評価を集約した★取り表となっています。委員個人の評価を★印で表したもので、★1 つが 1 人に対応しています。

5 ページ目から 10 ページ目にかけては、「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」についてです。

ここでは、6 つある評価項目ごとに各委員から頂いた評価に対する判断の理由や意見を総合評価の『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』ごとにまとめて記載したものです。

表の見方としては、左から戦略プランの基本方針、実施項目、具体的取組み項目、総合評価の分類欄、委員意見欄となっており、意見欄の●が専門委員、○が市民委員を示しています。それでは、評価結果についてですが、資料 A4 1 枚の「鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表 H18～21 比較表」をご覧ください。

[1-4 市民本位のサービス提供体制の充実]については、総合評価で『B 概ね認め

られる』が4人と『C 認められない・不十分』が2人と前回から評価が下がった結果でした。費用対効果と市民満足度が向上しているかの結果が評価シートからは読み取れないため、不十分という評価になったものと認識しています。

〔2-2 市民等との協働による地域経営〕については、総合評価で、『B 概ね認められる』が3人、『C 認められない・不十分』が3人と、前回から評価が下がった結果でした。

協働という用語が用いられているが、全体的に成果の達成度合いが評価シートから分かりにくいいため評価が下がったものと認識しています。

〔2-3 民間の活力を活かした施策展開〕については、総合評価で『A 認められる』が1人、『B 概ね認められる』が4人、『C 認められない・不十分』が1人と比較的高い評価結果でしたが、前回から評価が下がった結果でした。

民間委託化の進展が遅い取組項目があることが評価の下がったものと認識しています。

〔3-1 収入確保への積極的な取り組み〕については、総合評価で『B 概ね認められる』が4人、『C 認められない・不十分』が2人と、評価が2つに分かれました。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、より積極的な取組が必要と認識しています。

〔3-2 行政コストの縮小化 83 職員給与の見直し〕については、総合評価で『B 概ね認められる』が3人、『C 認められない・不十分』が3人と、評価が2つに分かれました。

給与水準が高いと言われている中、より一層の目標の管理と取組みにより見直しを行う必要があるという認識を持っています。

〔3-2 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〕については、総合評価で『B 概ね認められる』が1人、『C 認められない・不十分』が3人と、『D 評価不能』が2人と、前回と比較しても厳しい評価結果となりました。

外郭団体の自立化の取組みが遅れていること、補助金のさらなる見直しが求められている結果と認識しています。

以上が評価項目ごとの評価・意見の概要です。

総合評価の結果についてですが、21年度は総合評価で、『A 認められる』、『B 概ね認められる』の委員の★の数の合計が36個中20個となり、全体に占める割合が55.6%となりました。昨年度は『A 認められる』、『B 概ね認められる』の合計数の全体に占める割合が69.0%という結果でしたので、今回は13.4%減少の評価結果となりました。

以上が「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」の概要です。

この評価結果報告書には、行革市民会議委員の意見をそのまま掲載しております

が、この意見に対して市としての回答をする必要があると考えております。意見のあった原局に対応案を回答してもらい、行革推進本部会議の意見を踏まえたうえ、それらをまとめた「課題整理表」を作成し、次の行革市民会議で報告する予定です。

「課題整理表」の見本を資料としてお配りしています。このような形でまとめたものを報告します。

次に、「行革市民会議委員評価表」、「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」をご覧ください。これらは、各委員の方から頂いた、評価表と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をそのまま綴じた資料です。この後、各委員の方から評価に対するコメントを頂く際の参考にしていただければと思います。

次に、「鎌倉行政経営戦略プラン 平成 21 年度実績報告書」をご覧ください。この報告書は、鎌倉行政経営戦略プランの平成 21 年度の取組み状況と実績、アクションプログラム取組状況一覧表、アクションプログラムシートをまとめたものです。

4 ページ目から 13 ページ目にかけては、「4 鎌倉行政経営戦略プラン アクションプログラム取組状況一覧表」をご覧ください。前回の鎌倉行革市民会議の時に使用した「取組状況一覧表」に修正を加えています。修正した箇所は、表の一番右側に「平成 21 年度目標値達成状況」欄を加えています。これは、21 年度の目標値に対して、実績値が達成しているものには“○”を付けています。また未達成のものには“未表示”としています。結果は、13 ページにあります。達成が 47 件、未達成が 50 件、取組終了項目が 5 件という結果となっています。

以上が「鎌倉行政経営戦略プラン 平成 21 年度実績報告書」の概要です。

以上で事務局からの説明を終わります。専門委員の方からは、専門の立場のご意見を、また、公募委員の方は、経験を生かしたご意見をいただきありがとうございました。

会長： 今の説明について質問等ありますか。

A 委員： ひとつは、課題整理表についてですが、これはホームページにはアップされていません。私は資料請求したのでわかったのですが、このように市民の委員の意見に対して原局が回答を出してくれている資料及びその仕組みをわれわれ市民委員が評価する前に説明してくれないのですか。また、このように空欄のものを出されるよりも昨年はこのような指摘に対してこのように回答しましたという記入された資料を出すべきではないでしょうか。

もうひとつ、目標値達成状況の表示の件はありがとうございました。前回指摘した私の意見が通ったのかなと思いました。ただし、目標値がここに記入されていないのに目標値達成状況が○になっているのはなぜでしょうか。

事務局：数値はないですが、各取組について目標を立てている場合、取組み状況の内容で判断しています。

A 委員：それは安易ではないでしょうか。数値だけを見て判断するべきでしょう。

B 委員：安易に○を付けるべきではありません。数値目標がないのに○を付ける場合は脚注を付けるような手立てをするべきでしょう。

E 委員：そもそも、目標を数値化できるような工夫が必要だと思います。それがあるとわれわれも判定しやすいのです。

事務局：数値目標を持つことはテーマとしていただいています。できる限り数値目標のないものも数値目標を持つようにして誰が見ても目標が達成できているか分かるように次回から見直して行きたいと思います。A 委員のご質問にありました数値目標のないものについては、数値で達成度が見られないということですので注釈を付けて○を付けないようにします。

課題整理表の配布については、申し訳ありませんでした。早急にお配りしたいと思います。

B 委員：「補助金の見直し」など目標値はありません。目標達成は○になっています。補助金に整理したものと増えたものなどを見て○と判断したのだと推測できますがこの辺も注が必要ですね。

A 委員：補助金についても早く目標値を記入すべきでしょう。補助金の削減等を強行に言うつもりはありません。ただし、何を目的に仕事をしているのかは分かるようにしなければいけないと思います。

会長：その辺の工夫はしていただくようにお願いします。目標値を目標（値）とするのはどうでしょう。

A 委員：目標達成と予定通りとどう違うのでしょうか。不明確ではないのでしょうか。予定通りというのは進捗状況のことでしょう。

会長：予定通りに行われたということは、目標が達成されたということでしょう。

A 委員：専門委員の方も昨年も目標値の設定については大分指摘されています。それが改善されずにいます。尚且つ目標値の設定のないものが○というのはどういうことでしょう。

事務局：目標値が設定されているか、いないかは重要です。今回のご意見をいただいて目標値の設定されていないものについては、説明がないと市民の皆さんは理解しづらいと思いますので、目標設定値のないものについてわれわれが○を付けたものは削除して欄外に注釈を付けるように対応したいと思いますがいかがでしょう。

会長：多少違和感を覚えます。行政サービスをすべて数値化して目標値達成かどうかというのは難しいです。行政サービスはすべて数値化できません。定量化できないものもかなりありますのでそれも判断しなくてははいけません。

E 委員：市にとって市民サービスにとってどのようにプラスになったのかが分かりにくい

です。目標を達成するためには分析も必要です。

市民委員は進行管理するのですが今の状態では進行管理がしづらいです。来期は、定数で把握するものはこうする、すべきでないものはこうするというような前提をきちんと決めてそれを時間軸の中で行っていく、それがこのアクションプログラムの活動だと思います。そう言った内容になれば市民委員のわれわれも進行管理がしやすいのだと思います。

A 委員：目標値を設定していないものについては目標値設定なしの案件ということを明記すればよいでしょう。目標値がないものについて内容を見て目標値達成か否かを判断するのはいかがなものでしょうか。

C 委員：目標は数値の部分とそうでないものと両方あります。目標値の値の部分を取り〇を付けることはやめましょうということですね。これを前提に私達がどう評価するかです。目標値がないものについて違うのではないかと、というようなことをわれわれが提言すればよいでしょう。

A 委員：「予定通り」という評価があります。「予定通りにやっています」ということで評価されています。80 項目位が予定通りになっていますが、私は中身を見るとそうでないものもあるので、はっきりとした目標達成率の評価を加えてほしいと言いました。それが今回加味されたので大変結構なことと思いました。しかし、ここでまた目標値ではなく目標というあいまいな評価にしてしまうと遡る話しになってしまいます。

C 委員：目標値を書けないものもあるでしょう。ないものはないとしてそこをまた評価すればよいでしょう。

A 委員：目標値達成状況に目標値なしということでカウントすればよいのではないのでしょうか。

B 委員：目標値ではなく、目標というものがあります。それについては、脚注を付けて区別しなくてはいけないでしょう。

E 委員：目標値のないものについては、意見や提言を行い来期に反映してもらえばよいでしょう。

会長： そのあたりは次回に活かしてもらいましょう。他に質問がないようでしたらお 1 人ずつ評価の説明をお願いします。まず私から簡単に説明します。

まず市民本位のサービス提供体制の充実について評価は、B の概ね認められました。理由については書いてあるとおりです。この項目については取組みが成されてきたかと思います。財政効果については、データがないので評価は不能としました。

2 番目の市民等との協働による地域運営についてですが、財政効果は評価不能であり、行革の取組みについても本来の PPP ということであれば市民自治との関係で進めていくものですから評価は認められない・不十分ということでもあります。

次に民間の活力を活かした施策展開については総合評価B概ね認められると評価しました。今年度の税収が10億程度減収するなかでもう少し民間活力を取り入れるべきではないかと思いましたが徐々に進んでいるということでBとしました。

4つ目、収入確保への積極的取組みについては、もう少し行うべきかと思いC認められない・不十分としました。

5つ目行政コストの縮小化についての職員給与の見直しについては、目標値を下回っていることもありC、認められない・不十分としました。ただ市民サービスの向上については、行政コストの縮小化を考えると職員の給与を下げると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」としました。84からの項目については、B概ね認められるとしました。外郭団体・公社等への切り込みは、まだ不十分です。

進行管理についての意見ですが、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、取り組み終了5で20年度と比較すると、予定通りは86でほぼ同じで予定より遅れたものは16から大幅に減り進行上滞りは改善しています。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ので一層改善努力を払うべきでしょう。

行革プラン全体に対する意見については、鎌倉市は不交付団体ではありますが、国の財政状況も厳しい中、もう一段の行革を進めるべきです。また、コストカット人員削減は必要ですが、行政サービスの質の問題と係わってきます。”value for money”というのは日本語になりにくいですが、行政の用語として使う場合、払った税金に見合う価値のサービスをしてくださいということです。こう言ったことを意識しながら行革を進めてもらいたいです。私の評価、意見は以上です。B委員お願いします。

B委員：意見等を中心にお話しします。窓口サービス拡大、月曜開館などは安定してきています。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、対応策が必要でしょう。ホームページのよくある質問システムも個別に見たのですが突っ込んだ回答が足りないようです。これは見直しが必要でしょう。

2番目、土地利用ルールは具体化していません。景観づくりは北鎌倉東地区以外未実施です。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でしょう。今の状況では登録されるのは難しいでしょう。やっているだけで登録されなければお金だけかけて後始末が大変です。

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ます。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）を義務づけて、その結果についても市民へ公表してもらいたいです。

野村総研の跡地利用は、経済回復期まで先送りすべきでしょう。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、将来市財政の危機をまねく恐れがあります。維持管理費もかかりますのでそれも想定しなくてははいけません。

平成 22 年度分の下水道料金値上げは、経済難を考慮し断念したことは評価できます。家庭系ごみの有料化も慎重に再検討すべきでしょう。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でしょう。

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しょう。

職員給与の見直しは、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でしょう。職員給与はピーク時の 1998 年度から 2008 年度で▲34 億 1783 千円削減されています。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ます。

外郭団体の自立化の取り組みは事実上、手つかずのようです。鎌倉芸術文化振興財団、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す。土地開発公社も一般会計が将来負担する見込額が約 122 億円あります。平成 22 年度補助金一覧を見ましたが、財政状況の厳しい中、整理・廃止すべきものもかなりあるのではないかと感じました。

全体についての意見ですが、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ます。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 億円を占めています。職員給与削減、職員定数削減によるものが約 2.9 億円を占めています。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でしょうか。財政効果額は、他の分野も含めてもっと詳細に試算して示す必要があるでしょう。「住民の福祉の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ります。行政サービスの水準をアップするために最小の経費で最大の効果を上げなくてははいけません。しかし行政サービスの拡大には、光熱費、清掃費、備品、人件費などコストがかかります。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ります。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しょう。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という供給サイドの改革だけでは不十分です。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ります。供給サイドの改革で終わっていますので税金を払っている需要者サイドのためにも指定管理者制度導入、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だと思います。

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でしょう。この仕組みは全国的にも稀な取組みですので大事にしてほしいです。

今後の意見ですが、財政状況について見てみました。2008年度決算までは、歳入では地方税収が伸びてきていますが、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ます。不交付団体ですが、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ます。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60億円を超えました。毎年度の積立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ります。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ます。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ません。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122億円あります。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ます。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100億円以上ありましたが、2008年度では約23億円程度にまで落ち込んでいます。決して安閑とできない財政状況です。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ます。厳しい財政状況の中では、下水道整備事業の計画自体も再検討し、是正する必要があるでしょう。以上です。

- D 委員：市民本位のサービス提供体制の充実について、届出等手続き業務、サービスおよびスペース提供業務、相談業務の3つは分けて考えるべきでしょう。届出手続き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ます。時間を延長することについては、サービスの充実にはなりますが、市民が本当に望んでいるのか確認してほしいと思います。利用者には時間が延長されても「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しょう。支所機能の見直しについては、本当に真剣に考えているのか疑問です。私は支所機能について危惧しています。鎌倉市のように起伏がある地形で住宅が散在しているところでは支所は重要な役割を果たしているでしょ

う。しかし、機能していない支所もあります。数値的なデータを取り、どれくらいの人が利用しているのかをきちんと把握する必要があるでしょう。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です。

スポーツ施設などの時間延長についてですが、利用者数も重要ですが、重要なのは稼働率なので、使われていない時間がどれ位あるのかきちんと把握しないといけません。空き時間にも人件費、光熱費も使われ減価償却もされています。それを管理した上で時間延長が必要なのか判断しなくてはならないでしょう。

相談業務は、多重債務者への対応など苦勞が多いものと拝察します。目標値を相談件数に置かれていますが、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しょう。

NP0 との協働事業については、丁寧に接していると思います。営利事業者に対抗できる体制はまだないと市の方で判断し、スキルをもった組織を育成していこうとする現状の取り組みは過渡的なものとして評価できます。ただし、NP0 からの事業提案が少ないということですが、これはそこまでの力が NP0 にないので仕方ないと思います。事業提案は、限られた NP0 から募るではなく、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ます。その上で NP0 も参加できるところは参加するのがよいでしょう。

政策シンクタンクは、自前でもたれる必要はないと思います。自前でもってうまく行っている話は聞いたことはありません。広域で設置するか、大学に委託した方がよいでしょう。

放置自転車は、6 ヶ月保管してリサイクル業者に回すことをしていると大変コストがかかります。住民に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でしょう。

民間委託については、業務を委託すると利用者が不安がりますが、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好感をもちます。サービスの質の問題についても限られたデータではありますが、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ます。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どうすべきかが重要です。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ます。性能発注案件は、性能記述が難しく、行政も性能発注には慣れていないので、委託後によく問題が発生します。他団体の経験を集めて慎重に行うとよいでしょう。

性能記述の方法については、包括的委託だけでなく、PFI 事例も参考にするとよいでしょう。収入確保ですが、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ます。国・県の補助金の獲得に積極的のようですが、補助裏の財源（市の持ち出し分など）や当該事業で整備した施設等の

更新時財源の確保が課題となるでしょう。長期的な見通しを立てることが必要でしょう。

職員給与の見直しについては、一方的に削減すればよいというのは疑問です。職員が公務にプライドを持ち、高いモラルを維持して仕事をしてほしいです。

外郭団体の見直しについては、先ほども述べましたが、指定管理者や指定民間業者が指定された場合は外郭団体の仕事がなくなってしまうので、ソフトランディングに気をつけていただきたいと思います。

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すが、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ます。また、土地開発公社自体大変古い法律でできているものなので本当に必要なか存在意義を議論していただいた方がよいでしょう。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しょう。補助金は小さな金額もあります。削ることで市民の市政への参加意欲を削ぐことがないように判断を慎重にすべきでしょう。

全体への意見ですがひとつひとつの進捗管理の表は面白く読みましたが、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感じます。そして、評価をする情報を管理することに時間をかけすぎると本務に支障が出ます。できるだけ原課に負担のかからない形になるとよいでしょう。以上です。

A 委員：市民サービスについては、市民サービスの新設・拡大には、市民の認知度・利用度（効果）・満足度を把握し、同時にどれくらいコストがかかっているのか、さらにコストを削減できるのか、これらの情報を市民に開示する事が重要でしょう。また昨年のコメントの中でコスト把握ができたテーマもあるのに、それが今回明示されず、仕組みとして定着されていないのは、昨年積み上げたものが活かされていないのではないのでしょうか。行革市民会議の価値を無駄にしている事になるのではないのでしょうか。そういう意味では不十分です。

市民との協働については、目標値はアウトプット（活動目標）は書いてあります。しかし、この仕事は何のためにやるのか書いていないのでアウトカム（成果）が出ていないのではないのでしょうか。加えて市民の主体的参加度合いが見えなかったですね。

行革の取組みについてはみなさんの姿を評価し、総合評価は概ね認められました。

民間委託の評価は委託前（直営）と委託後のコストの把握と、委託前と後のサービスレベル・市民満足度の確認が必要です。加えて委託先選定方法と委託後の監査・指導が重要でしょう。

コストについてはコスト削減のデータもいただきました。こういった内容も評価

シートに記入しておくべきではないでしょうか。

収入確保については、有料化（受益者負担） 適正化（値上げ） 徴収率向上（新保有資産有効活用（活用と売却）について体系的に漏れがないよう計画すべきでしょう。市税徴収率向上は、目標が低すぎるのではないのでしょうか。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です。民間ではライバル会社の手法はなかなか知ることができません。しかし行政は知ることができるわけですから、そのような利点を活かして真似るという姿勢が必要ではないのでしょうか。

コンビニ収納システムは進捗が遅すぎるように思います。

職員給与の見直しは難しいものです。市民感情として日本一の給与がこのまま認められてよいのでしょうか。日本一の行政ならばよいでしょう。鎌倉は裕福な文化都市として行財政でも他市の模範となれると思います。市民の行財政に対する望みも高いです。住宅手当についてはやめるようにという話がありますが、3割削減だけしか行っていません。まだまだ見直すべきところがあると思います。財政状況や収支を考えても職員給与については、検討し見直しを推進すべきだと思います。

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でしょう。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・決定しているという話を聞きました。このような厳しい見方が必要でしょう。

進行管理についての意見ですが、アクションプログラムの評価シートから進捗状況等はなかなか読みとれませんでした。そして書き方ですが、担当課の職員の思いが入ってくるものだと思います。真剣な思いがあればそれなりのシートになるのだと思います。その点からもまだまだ期待に答えていない残念な状況です。この評価シートはホームページで公開されています。実働していても市民に分かるように記入されていないと説明責任を果たしていないことになります。中身をきちんと書くようにしなくてははいけません。これは、毎年指摘されていることです。次に経営戦略プランの推進役、旗振り役の弱さを指摘したいです。アクションプログラムが上がってきたときに原課と推進役が対話をする必要があります。それによって内部での評価をきちんと行うべきでしょう。そのために推進役の権限を高め真剣に行ってほしいと思います。

これは提案ですが、アクションプログラムのよい事例に対して市長賞を出し、市民に発表する場を設定するとよいでしょう。そうすれば市民の関心も高まり、行政に厳しい鎌倉市民の期待度はもっと大きくなるでしょう。

次に行財政改革全体に関する意見です。鎌倉の行財政をおおまかにとらえると日経・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ません。「行政サービス度」は44位です。鎌倉市は行財政の模範となりトップを目指してほしいと思います。

鎌倉市の行財政改革の最大の課題は人件費だと思います。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す。それが財政指標の経常収支比率、特に人件費率は29類似団体の中で最悪です。人口千人当たり職員数は類似団体順位27/29位です。人口一人当たり人件費・物件費決算額は28/29位、ラスパ^ス指数の悪さとして表れています。地形上の問題はあるにせよ市長の公約通りに1413人から1130人に削減する事、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を検討してもらいたいです。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、実質公債費比率、将来負担比率を日本トップクラスまでに引き下げる事が可能となるのではないかと思います。今年は市長も行革元年と言っています。今年の評価は重要です。しかし、すでに今年も半分近く終わっています。第二次基本計画の最終年度でもある重要な今年度、一定の結果が出るのかどうか不安です。後半に期待します。また、来年度平成23年度からの戦略プランがどう変わるのか、過去の市民会議での意見などをどのように反映していくのか、よいものを取り入れてもらいたいです。

評価シートを書くためのマニュアルは現在ないようです。原課が報告書を書くためにあまり時間を割かなくてよいようなフォームやマニュアルを作っていってほしいと思います。以上です。

C 委員：評価の基準ですが、市民サービスの意味は、市民等の満足度等と考え、ほとんどの項目が満足か不満足か明確になっていないので評価不能としました。

財政的効果の目標はすべて金額とし、目標の95%以上に達していればA認められるとしました。

行革への取り組みは、ある項目について参加者数が何人なのか、指定管理者制度の導入件数、利用者数、利用件数が増えたというようなことになっていけば取り組みが進んだというような理解で評価しました。

市民本位のサービス提供体制の充実については、市民へのサービス時間が増えたから満足なのかと言えばそうではないでしょう。ここでは、職員等の対応の質を考える必要があるのではないのでしょうか。職員の対応が満足かどうかを評価するのは難しいのですが、窓口で手続き等に対応する職員、行革推進課の職員のようなスタッフ側の職員の質と2つの質の問題があります。

市民との協働について、財政的効果はA認められるとしました。これは、いくつか金額的に測定でき判断できるものがあり、21年度の目標を超えていましたのでAとしました。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ません。世界遺産登録推進は、長期間、暫定リストにある中、市民等や事業者は何を重点に啓蒙するのか、認識を深めてもらうことは重要ですが啓蒙費用と別に登録活動の問題もあるでしょう。

民間の活力を活かした施策の展開について、これについてまだまだできるものがあると思います。民間委託及び指定管理者制度が定着した現在、徹底的なコスト縮減を求める団体、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、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をきちんと色分けし、管理の仕方などを担当課は把握するのが大事だと思います。

収入確保への積極的取組みについて受益者負担関連項目は財政的効果は認められますが、利用者等の満足度は不明のため、評価不能です。市税徴収率の向上は目標未達となりましたが、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ます。

職員給与の問題は、財政効果額は、目標が達成されているので A 認められるとしました。21 年の職員のための給与の合計は退職金を除いて前年度より 4 億 1800 万減っています。再任用、非常勤を含めた職員の給与も 3 億 700 万減っています。日本一高い職員給与と言われている中、目標管理の仕組みを充実させ、業績評価制度、実力評価制度を早急に導入することが必要でしょう。

補助金、外郭団体の見直しについては、支出を減らすための方法としてまず、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、補助金そのものの仕組み、支出条件（補助割合、補助額の上限額等）の変更可能性、日常活動での作業方法の 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ます。その後、市民等からの請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、事業仕分け等を進めて行くべきでしょう。

私は、芸術館のお話を聞きましたが、収支や経常損益を算定できる団体、組織については、収支に責任をもってもらい、原課の責任者にも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思います。

進行管理についてですが、第 2 次基本計画の中の施策体系は素晴らしいと思います。これに満足度という目標を付ければよいと思います。定量的な目標も体系的に設定することが必要でしょう。毎年の目標、成果をあらわしそれをチェック、進行管理することにより、PDCA サイクルが回るのでしょう。

行財政改革全体については、プライマリーバランスの目標値を確保するために、税収が減った場合は、どこかでカバーしなくてははいけません。収入増のために市税

だけではなくその他の徴収率を上げることや第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施、コストを下げるために「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」などがあります。これが進まないのはなぜでしょう。構想段階からきちんとプランを作らないからでしょう。体制が取れていないのではないのでしょうか。ひとり、ひとは良い仕事をしているのでしょうかが大きな構想を決める人、企画・計画立案をきちんと作る人、指示する人、その人達を動かすマネジメント能力が問われていると思います。これらの計画づくりや推進を加速し、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が必要でしょう。以上です。

E 委員：市民のサービスについては、質とコストの問題が重要です。サービスを受ける市民がどう感じたかそれを知ること、把握することが必要です。放置自転車については、なぜ放置自転車が多いのか、どこが多いのかそういった観点から考えていくことも必要でしょう。

民間委託については、委託後に不都合があった場合、批判は市に来るのは当然です。その辺の感覚があるのでしょうか。管理する市はきちんと押さえておくべきでしょう。

収入確保について、使用料を上げて収入確保をするのは、世の中の流れとして妥当かもしれませんが、シートを見ると市としてコストダウンのために何か努力しているのか疑問に思いました。われわれのコストダウンのための活動はこうです、市民の負担はこうですという考え方が必要でしょう。

職員の給与については人事院勧告の中でしか行えないということですが、市民の感覚からすると高い給与に見合う仕事をしていますかというものがあります。資格制度の改定などは市ではできないのでしょうか。階級にふさわしい職員の能力を規定してこの人はどこに該当するのかということを把握すべきでしょう。その能力に給与は与えられるべきでしょう。子どもの数や住んでいる場所ではないように思います。市民感覚に近いもので職員給与も見直してほしいです。

外郭団体、補助金の見直しですが、団体や補助先が設立時の趣旨があるとおもいます。今現在、その趣旨がきちんと生きているのかを見直して把握してほしいです。

国でも事業仕分けで、補助金が有効に活用されているのか、繰越金が多ければ回収するというような内容が新聞にありました。市でもそのような観点をもつことが必要でしょう。

全体への意見ですが、活動が1年終わってからこのシートを書きました、ということではなく、少なくとも3ヶ月に1度はやっていることがわかるようなシートにしてほしいです。去年と同じものをコピーして貼り付けるというようなものならやる意味はありません。行革推進課で厳しくチェックしてもらいたいです。

改革全体に対する意見ですが、行革というと削ろうという観点ですが、恵まれた

観光資源を活かし鎌倉をもっと元気にするようなシステムを考えてはどうでしょう。例えば Google を利用して鎌倉の空撮地図上に鎌倉市としてアピールしたい施設や観光スポットを載せ、対象物のあらゆる情報を織り込み、また、関連、関係情報も追記します。市役所も載せ、各種サービスやホームページなども組み込んでもよいでしょう。日本語、英語、中国語などでその情報を提供してはどうでしょう。

インターネットを利用し、市の施策や事業を広く公開し、意見を求めるような仕組みをもって、鎌倉市が生き活きするようなことを考えるのもよいのではないのでしょうか。人が多く集まることで世界遺産登録にもつながっていくのではないのでしょうか。是非若い職員のみなさんに集まっていただき計画を立案してもらいたいと思います。このような案が価値のあるものかどうかを、行革推進課や委員会、幹部の方に検討していただきたいです。夢のような話かもしれませんが、ただカットするだけの行革にしてもらいたくないと思います。

会長： 例年に増して、意見等を書き込んでいただきました。本日の内容でまとめていただきますのでよろしくお願いします。

議題 2 その他について事務局をお願いします。

事務局：みなさまからご希望がありました市長との懇談についてですが、10 月 15 日（金）もしくは 10 月 18 日（月）でお選びください。

会長： 10 月 15 日（金）10 時から 11 時でよろしいですか。

委員一同：了承

事務局：先ほど議題に上りました平成 21 年度の実績報告書の目標値について、目標値のないものについては見せ方（＊表示をしてこの項目については目標値がないとして、○を取る）について事務局に一任していただいてよろしいですか。

委員一同：了承

A 委員：最後にひとつ申し上げたいのは、安易に目標を達成しているように見えるような評価結果報告書にすることはやめたいということです。総務常任委員会では多くの目標が達成されたように報告しています。しかし、中身を見ると目標値もきちんと設定されていないもので評価のしようがないものも多くあります。それなのに、目標が達成されたように見えるのは疑問です。

事務局：今後のスケジュールについてですが、本日、皆様の評価結果報告書の内容を確認していただきましたので行革推進本部会議、総務常任委員会で結果報告いたします。了承後、市のホームページで公開していきます。今後の市民会議のスケジュール等はまたあらためて調整させていただきます。

会長： それでは、これで会議を終了いたします。