

平成 23 年度 第 1 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時 平成 23 年 8 月 15 日(月) 午前 10 時～12 時

会 場 鎌倉市役所本庁舎第二委員会室

出席委員 兼村会長、高木副会長、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、比留間経営企画部次長兼経営企画課長、
内海財政課長、中野職員課課長代理、服部行革推進課課長補佐、
鷺尾行革推進課職員

議 事

- 1 鎌倉行政経営戦略プラン平成 22 年度及び 5 年間の取組み、実績に対する評価について
- 2 今後の日程について
- 3 その他

会長： 平成23年度第1回の行革市民会議をはじめます。事務局から何かありますか。

事務局： 本日は委員5人全員が出席されていますので会議は成立しておりますことをご報告します。

次に平成23年度4月1日付で行革市民会議の事務局幹事に人事異動がございましたので紹介させていただきます。経営企画部次長兼経営企画課長の比留間です。財政課長の内海です。職員課課長代理の中野です。本日は欠席しておりますが、他に総務部次長兼職員課長の三ツ堀が幹事としております。

続きまして事務局である行革推進課の担当職員をご紹介します。課長補佐兼担当係長の服部です。担当の鷺尾です。あらためまして経営企画部次長兼行革推進課長の小嶋です。以上事務局職員をご紹介しますいただきました。

事務局： 本日、傍聴希望者が2名いらっしゃいますので、議題に入ってください前に、傍聴についてお諮りいただきたいと思います。

会長： お諮りします。鎌倉行革市民会議公開取扱基準のとおり、本会議は原則公開ですので、傍聴を許可してよろしいでしょうか。

委員全員： 了承

会長： それでは傍聴の方には、資料とともにお配りしています「傍聴者の皆様へ」の注意事項にしたがって傍聴いただきますようお願いします。

それでは、議題に入ります。1 点目が、鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の取組み及び実績に対する評価について、2 点目が、今後のスケジュール、3 点目が、その他ということでございます。それでは、議題の1について、事務局から説明をお願いします。

事務局： はじめに、鎌倉行政経営戦略プランの平成 22 年度及び 5 年間の取組及び実績について、ご報告させていただきます。

資料「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。

この表は、「鎌倉行政経営戦略プラン」の具体的な取組であるアクションプログラムの取組状況を一覧表にまとめたものです。資料の見方につきましては、左側から順に、3 つの基本方針、16 の実施項目、102 の具体的な取組項目、担当課名、通し番号、効果額等の目標値及び実績値を順に記載しており、その右の列は上段が 18 年度から 22 年度の目標値、網掛けをしてある下段がそれに対応する実績値となっております。右はじの 3 列は、左側から順に平成 21 年度の目標値達成状況、平成 22 年度の目標値達成状況となっております、その右側に新たにアクションプログラム 5 年間での目標値達成状況の欄を設けております。○印が目標値を達成したもの、×印のものは目標を達成できなかったものとなっております。またアスタリスク*印のものは数値での目標値が設定されていないものとなっております。既にプログラムの取組終了となっているものはそのように記載しています。

平成 22 年度の目標値の達成状況についてですが、目標値を達成したもの 34 件、未達成 28 件、取組終了 8 件、数値目標のないもの 32 件となっております。平成 21 年度の状況に比べまして、No.16 スポーツ施設の月曜開館の実施、No.23 障害者窓口の整備と横断的な組織づくり、No.24 市が主催、共催する講座・イベント情報の一元化、No.28 職員提案制度の推進、No.55 楠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、No.85 公社の経営健全化、No.96 職員用 OA パソコン 1 人 1 台配備、No.98 文書管理システムの構築の 8 項目であらたに目標値を達成しましたが、他方、No.22 消費者被害の防止、救済と消費生活センターの設置・運営、No.64 ふれあい地域懇談会の拡大開催、No.89 公共建築物の維持保全システムの構築、No.90 職員数適正化計画の推進、No.97 情報セキュリティ対策の強化の 5 項目において平成 22 年度は目標値を達成することができず、平成 21 年度と比較して目標値を達成できたものは計 3 件の増加となりました。

5 年間の目標値達成状況については、5 年間の目標値を達成したもの 34 件、目標未達成 31 件、取組終了 5 件、数値目標のないもの 32 件となっております。取組終了の件数が平成 22 年度と 5 年間とで異なるのは、平成 22 年度にはすでに取組終了となっておりますが、5 年間のトータルで目標をすでに達成しているものは目標達成の方にカウントしているためです。

財政効果額としましては、通し番号 No. 52 「指定管理者制度の導入」による 1 億 14 万 2 千円の管理運営経費の削減、No. 73 「下水道使用料の適正化」による 3 億 9 千万円の歳入増、No. 75 「スポーツ施設の駐車場の有料化による 636 万 2 千円の使用料収入の増、No. 76 「青少年会館の一般利用者に対する利用料徴収」による 174 万 5 千円の使用料の増、No. 81 「市税徴収率の向上」による 1 億 6 千 931 万円の税収増、No. 90 「職員数適正化計画の推進」による 1 億 180 万円の人件費削減など、合計で 9 億 3,428 万 2 千円の成果がありました。

次に、先日お送りしました資料について簡単にご説明いたします。

資料「課題整理表」につきましては、22 年度に委員よりご指摘いただいた事項について原局が対応案を作成し、対応してきましたが、その結果についてまとめたものとなっていますのでご確認ください。

次に、資料「アクションプログラムシート及び進行管理台帳」をご覧ください。

A4 判のアクションプログラムシート中段には先ほどご説明した「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」の右欄と同一内容の目標値及び実績値を配置しております。また、下段には 18 年度から 22 年度の目標と取組状況を配置し、概要がわかる表としております。

5 年間の各年度の目標と取組結果につきましては、時系列にこの表で進行管理を図ってきました。12 月の議会報告を終えましたら本市のホームページにアップし公表していきます。

「アクションプログラムシート及び進行管理台帳」のうち、A 3 版の進行管理台帳についてですが、先程の「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」及び A4 判のアクションプログラムシートに記載した内容のもととなる資料です。毎年度、アクションプログラムの“目標及び計画した内容”を年度初めに記入し、年度末に“取組状況”“評価内容”“改善内容”を担当課において記入後、行革推進課が内容の確認を行っております。

内容としまして、22 年度及び 5 年間のまとめのアクションプログラムの取組状況が詳細に記載されておりますので、委員の皆様が評価を行う際の基となる資料として活用していただければと思います。

今回は、鎌倉行政経営戦略プランのまとめの評価をしていただく年となります。22 年度の取組及び実績を踏まえたうえで、5 年間の取組及び実績について評価をお願いしたいと思います。評価方法ですが、事務局としましては、これまでの評価方法と同様の方法でお願いできたらと考えております。

例年の評価方法とは、全ての実施項目を評価するのではなく、評価する実施項目を絞ったうえで評価をしていただき、意見を添えるという方法です。

具体的には委員評価表をご覧ください。評価項目は、プランの 16 ある実施項目のうち 6 項目 59 プログラムを選択し、前年度からの継続性や前年度の評価結果と比較できるということから、前年度と同じ項目について記載しております。

今年度も、昨年と同じ評価方法で、実施項目の中の具体的取組項目については既に終了したものは除いた上で、評価をお願いしたいと考えております。ただし、No.60 民間活力を活かした再開発事業の実施については取組を終了しましたので、今回は 6 項目 58 プログラムとなります。

また、今回はプログラム 5 年間のまとめということで、評価対象は 22 年度の取組及び実績だけではなく、それらを踏まえた上での 5 年間の取組及び実績が対象にしていきたいと思います。

ます。

具体的な評価方法についてですが、昨年度と同様、各実施項目に対し、表の上部に記載してありますとおり「市民サービス向上」「財政的効果」「行革への取り組み」の 3 つの視点で「A 認められる」「B 概ね認められる」「C 認められない・不十分」そして「F 評価不能」と 4 段階に評価していただいたうえで、総合評価を付ける方法となっております。また、右欄には評価に係る判断の理由・意見等を記入していただきます。参考としまして、18 年度から 21 年度までの評価項目をまとめ比較した表が、評価結果総括表となっております。

また、5 年間のまとめの評価については、評価表だけではなく、自由記述式の意見表による評価もお願いしたいと思います。委員意見表をご覧ください。自由記述式でお願いするのは①鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の取り組み等全体に関する意見と、②鎌倉市の行財政改革全体に対する意見です。

提出していただいた評価表及び意見表にもとづいて、鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の実績及び評価結果報告書(案)を作成します。事務局として考えております報告書の目次(案)については鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間のまとめ報告書目次(案)のとおりです。鎌倉行政経営戦略プラン平成 18 年度～22 年度の実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果という報告書になります。目次(案)1 では鎌倉行政経営戦略プランの概要について説明します。2 では鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の取組状況と実績として、(1) アクションプログラムの取組状況一覧では一覧表を掲載し、取組状況や目標の達成状況等を把握できるようにします。(2) 財政効果額では、5 年間の財政効果額を一覧表のかたちで報告します。(3) 5 年間の実績に対する分析、評価、今後に向けた取組み等では、5 年間の実績を市が分析、評価を行い、課題を抽出し、今後に向けた取組みについて記述します。(4) アクションプログラム取組状況では、個別のアクションプログラムシートを掲載し、個別プログラム毎の 5 年間の取組状況が把握できるようにします。3 では鎌倉行革市民会議委員の評価結果として、(1) 鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の取組に対する評価表、選定した評価項目に対する評価(ABCF の 4 段階)を集計して掲載します。

(2) では評価項目以外の部分を含め、自由記述による全体的な評価を掲載します。(3) では鎌倉市の行財政改革全体にわたり自由記述式による評価、意見を掲載します。以上、の内容の報告書を考えております。なお、報告書の内容については、平成 14 年度～17 年度に取り組んでいた資料 7「かまくら行財政プラン後期実施計画」の報告書を参考にしております。

以上が事務局の案でございますが、委員の皆様のそれぞれのお考えがあると思いますので、本日はこの評価方法、項目及び報告書のまとめ方についてご議論いただければと思います。

会長： 事務局からの提案は次のとおりです。鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間のまとめについては、平成 22 年度の実績及び実績を踏まえつつ行う。取組に対する評価項目は、昨年度からの継続性や比較ができるということから、同じ項目について評価する。そのほかに、5 年間のまとめについては意見表の形でも評

価する。5年間のまとめについての報告書は目次(案)の内容で検討したい。以上の提案がありましたが如何でしょうか。

B 委員： 委員評価表は22年度分の評価で、委員意見表が5年間の取組全体についての評価という認識でよいでしょうか。委員評価表の方に5年分の評価は入れなくてもよいということでしょうか。

事務局： 前回と同じような形を踏んでいく場合には委員評価表の表というのは22年度の実績を踏まえた5年間の評価をしていただくことになります。また、22年度分でまとめ、5年間のまとめは別に総括する方法もあります。2つの方法がありますので、議論していただきたいと思います。

A 委員： 前回とは「かまくら行財政プラン後期実施計画」のまとめの5年分の時はという意味でしょうか。

事務局： その通りです。

会長： この評価は22年度分だけということでしょうか。

事務局： 事務局で提案しているのは、22年度の実績も踏まえた5年間の評価としています。

A 委員： 我々市民委員は去年と今年だけの任期ですが、過去3年分を追加してじっくり読んで評価することでしょうか。

事務局： 5年間の評価を行っていただく場合はそうなります。

A 委員： 我々は2年間の任期なので、重点は21年度と22年度分にかかることになるでしょう。

会長： 今回は5年分ということだと、過去に評価した点が違ってきますね。

B 委員： この分厚い資料を5年分見て評価するしかないですね。

C 委員： 基本的には18年度の目標値があるもの、ないもの、4年間は目標未達であるが5年目でがんばって目標を達成したとか、初年度に目標達成したあとはそのままとかあるかもしれないが、基本は5年目の目標が達成できたか、累積の目標に対して実績が到達したかの評価だと思います。

D 委員： 私もそう思います。委員評価表は去年から今年の3月までの1年間でやるべきであって、それを踏まえて5年間の目標は達成したが進め方がおかしいとか、最初がんばったが後やらなくてよかったのか、ということのを別の判断で行ったほうがよいと思います。5年前のものを今読んでもあまり実感的には把握できないと思います。次の委員意見表は、書き加えるべきものがあれば分量を増やしたらいいと思います。

C 委員： 委員評価表の方は昨年度の取り組みのみとしても、意見表で5年全体を見ることはできると思います。

D 委員： 我々の評価は2年なので、2年で区切っていただかないと、その前のことを我々が意見するのもおかしいと思います。ただ、気付いた事は委員意見表でやらせていただくというのが自然だと思います。

A 委員： 委員評価表は22年度分だけでいいのではないのでしょうか。多少、それ以前の事について意見があれば、それはそれで出したほうがよいと思います。そうなった場合、鎌倉行政経営戦略プラン5年間のまとめ報告書目次(案)の(案)のまとめ方をどうしていくかということを検討していく必要がありますが、いかがでしょうか。5年間のものをまとめるとなると、市民委員では書けないのではないのでしょうか。

事務局： まくめは事務局の方で作って、ご意見をいただくということになります。おっしゃる通り、今いらっしゃる

市民委員の方々は2年しかございませんが、計画期間が5年ですので、その中で目標を達成できなかったもの、それについての理由・原因、また、今後どのように達成していくのか、ということをもとめていく必要があると考えております。前段の委員評価表の評価については、22年度の評価をしていただき、とりまとめの中では2年間の中でご意見をいただき、我々は以前の市民委員の方々の意見も含めて5年間の取組として案をまとめて皆様にご覧いただきたいと思いますので、次回まとめ方の工夫など一番ご議論いただくことになると思っております。

会長： 評価結果総括表のようにまとめ、これに22年度を追加して22年度の評価として出し、5年間の評価については文書でまとめるということです。

A委員： 委員評価表は22年分だけでいいということでしょうか。

事務局： その通りです。

会長： 評価結果総括表を5年間分で集計してもらえば、それでいいのではないのでしょうか。意見として事務局で出していただき、我々が読んで、意見を盛り込むという形でよろしいでしょうか。

事務局： 了解しました。

A委員： 鎌倉行政経営戦略プラン5年間のまとめ報告書目次(案)についてコメントをします。評価結果を出すということは、新鎌倉行政経営計画プランに反映していただきたいことや指摘しておきたいことという項目が入るのですよね。単に5年間を振り返るだけでなく、今度の計画はこうしてほしいという意見を入れないといけないと思います。更に、23年度から5年間の新経営戦略プランを今作成していると思いますが、民間の感覚では22年度終了時の着地見込みを予想して、23年度分は22年度中に作るというのが普通で、鎌倉市の場合は1年遅れています。

事務局： 今回評価いただくプランが22年度までのもので、新経営戦略プランというものは皆様から意見をいただいた上で、23年の4月からスタートしています。1年のプランクというのはどこを指すのでしょうか。

A委員： 新経営戦略プランの数字などは決まっていないですよ。例えば職員給与を見直すという部分での数字はでていますか。22年度の着地を見込んだ段階で出すべきです。その感覚がまずおかしい。

事務局： 例えば職員の適正化計画などはこの場で議論していただき、計画策定ができた段階ですぐに入れるということで承認をいただいてスタートしています。職員の適正化計画については、もう少しすれば計画人数がでけますので、その段階で計画を入れ、順次数字目標の入った計画にしていきます。

A委員： 23年度がスタートする時に23年から27年の計画がリリースしていなくてはおかしいという感覚でやってほしいのです。

D委員： これは理想などではありません。期が始まっているのに目標ができていないというのはおかしいです。そういう所に我々委員の意見は加味する必要がないという位置づけなのではないでしょうか。今、8月が終わる時点でこの状況ということは、今始まっている期の目標がないのか、我々の意見は必要ないのかどちらかということになります。

事務局： スピードの部分についてはその通りだと思いますので、短縮する努力をしております。なるべく早く、

現在まだ目標値が設定されていないアクションプログラムについてはできる限り早くやっていきたいという気持ちは持っております。

A 委員： 反省を含め、その感覚を直した方がいいのではないかという意見をしているのです。本来ならば、去年のうちに新経営戦略プランを決めなくてはいけないと思います。逆に良かった点、改善された点もあります。取組状況一覧表を作っていて、去年まではなかった、目標値に対しての目標達成状況を示している所は良かったと思います。これでアクションプログラムのテーマ別の達成状況がすっきり分かるようになりました。事務局の方に感謝します。一方、要望もあります。評価するにあたり、財政効果額の算出方法を明示していただきたい。基準年に対する効果額なのか、前年に対する効果額なのかが様々なので、市民の方にも分かるように具体的に基準と算出方法を出していただきたい。これについては、次の会議かそれ以前に提出いただきたいと思います。作業を考えると、1 億円以上のものでもいいので、アクションプログラム番号の 52、73、81、83、90 のプログラムに絞っていただいても構いません。

B 委員： 例えば№73 下水道使用量の適正化は単年度で3億2千万円の増収となっていて、効果は次年度以降も続くようになっています。職員給与の見直しだと、1億2千万円減らすことができ、これも効果は持続しますが、それをそういうふうにしなくて、単年度分の増収とするなど、同じ基準で効果額を算出していないと、項目によって基準にばらつきがあるのはおかしいと思います。

C 委員： 基準は平成 17 年だと思います。ここに書かれている9億3千万円は平成 17 年度に対してこれだけ改善したという金額です。5 年間でいくら改善したのかということは分からないと思います。

A 委員： 5 年間の効果額をだしますよね。

事務局： 出します。

C 委員： この5年間の効果額を単純に足し算すると誤ってしまいます。

B 委員： 下水料金の引き上げは、毎年継続していくので足してもいいですが、職員の数や給与については、年度限りのものになります。積み上げて計算するという方法もありうるが、単年度で出した方がいいと思います。

会長： 報告書としてまとめる時は、毎年度の増収と減収とトータルとして財政効果があり、それを積み上げて5年間トータルでどうなったというようにしている。

A 委員： №83 職員給与の見直しにおける22年度の1億2千6百万円はどういう数字ですか。

事務局： これは17年度をベースに、それに対してその年の実際の取組に対して得られた額になっています。

A 委員： 去年よりも増えているという実数ですか。

事務局： 21 年度の方が効果額高いです。22 年度の方が、実際のその年の効果としては低いのです。

A 委員： 21 年度の効果額が高く、22 年度は減ったということは、給与が増えたということになりますよね。

事務局： 支給額は増えたということになります。

C 委員： どういう表を出すかということを考えなくてはいいけません。16、17 年という基準年度に対して18年から22年の各年度のものを並べた一覧表を作成するということはいいいと思いますが、この5年間でどれだけ

財政効果額が出たのかというのは、今出されているものを集計したものではないと思います。

B 委員： 取組状況一覧表の№83 職員給与の見直しでいうと、年度ごとに明らかになっています。足して累積したのではなく単年度のものなので、去年から今年で給与があがったのかという話もあるかもしれないが、職員数との関係の要素も入ってきます。

C 委員： 5 年間で財政効果額がいくらあったのかをだしたい。

A 委員： 基準年に対して累計で効果額がいくらという表記をしてもいいと思います。基準年は平成 17 年ということにして、各年はそれに対してどれだけ効果があり、5 年間については合計すると 17 年の基準に対してこれだけ効果があったという表現もあると思います。

C 委員： 私はまず前年比だと思っています。次に初年度の 18 年度から凸凹があるが、それを足したものが 17 年度のプライマリーバランスを良くしたものです。

A 委員： その考え方もあると思いますが、これを修正し、前年に全て置き換えるということではできないのではないのでしょうか。

C 委員： 単純に言うと、この 5 年間の差額でいいのです。

A 委員： それではさきほどの 5 項目だけでもやってもらいましょうか。

C 委員： 18 年度の実績があって、そこから前年比のプラスマイナスがあり、それらを計算し、それが 5 年目の財政効果額ということになる。次に平成 17 年度決算から 22 年度までの 5 年間合計の財政効果額がいくらか、これがプライマリーバランスに貢献できたと考えることです。

A 委員： それは集計すればいいのではないのでしょうか。

C 委員： そういうように考えてほしいということです。

A 委員： 今出ている基準の額を合計するだけなのではないのでしょうか。

B 委員： プライマリーバランスについて言えば、アクションプログラムシートの方は全て空欄になっているので、記入してもらえばいいだけだと思います。

C 委員： №82 のプライマリーバランスのことではなく、22 年度の 9 億 3 千 7 百万円は、17 年度から 5 年後のプライマリーバランスに貢献しているということを言いたいということです。

A 委員： プライマリーバランスについての質問ですが、なぜ目標値を書かないのでしょうか。コメントを見ると、毎年プラスマイナスが書いてあり、プライマリーバランスが取れていると勝手に自慢するチャンスだと思います。目標値も実績も書かないのはなぜでしょうか。

事務局： 入れるように努力したいと思います。結果として出ているものなので、数字として出せば次の計画で入れられるようにしたいと思います。

A 委員： 納税課の課長にヒアリングをしましたが、№81 市税徴収率の向上で全て未達なのに、なぜ取り組みや目標の所に未達ということが書かれず、確保した等自慢されているのでしょうか。達成したという意識があるのではないのでしょうか。こういうことについて行革推進課は厳しく意見しなくてはいけないのではないのでしょうか。総務常任委員会でも厳しくお願いしたいと思います。また、№1 事務事業評価の推進におけ

る去年と数字が変わっているのではないのでしょうか。

事務局： 去年の数字を誤謬により訂正させていただいています。

A 委員： もっと緊張感を持って取組んでいただきたいと思います。

C 委員： 財政効果額については、従来のものと同じく、基準年度に対して5年間のものを並べるというのが私の意見です。もう一つは、17年度からこの5年間でいくら財政効果額があったのかを策定していただきたい。

A 委員： よく分からないのですが。

C 委員： 単純にいくと、平成22年は9億3千4百万円の財政効果額、21年は9億5千1百万円と、17年度に対してそれぞれの年がそのような効果結果になっている。

A 委員： それぞれの年がそのようになっており、17年度に対して5年間で合計すると、約50億円が5年間の効果額になるのではないのでしょうか。

C 委員： 7億3千4百万が18年の効果額、あとは18年と19年の差額を足していく、それを含んでいるべきという考え方なのです。

A 委員： 各年の前年の比較をしていくべきという指摘ですよね。

会長： 以前も議論になったと思いますが、まず効果額をどのように出しているのかという基準を決めて、例えば給与については、これだけ減らしたのでその分が効果額で、下水道については料金の改定で増収分として寄与したという個別のコメントをしないと、財政効果額については解釈も少しずつ違うので、誤解を招いてしまいます。基準の提示をして、効果額としてプラスの部分とマイナスの部分に分けて書き、それぞれ年度で出していけばいいのではないのでしょうか。

B 委員： 一緒にしてしまっているのが分かりにくいと思います。増収と削減して浮かしたお金を区分けしていかないと、全て足してしまっているのが分かりにくいと思います。

会長： 下水道というのは受益者負担なので、負担を住民に押し付けて効果額といえるかは議論があるところだと思います。そのことをきちんと明記して、効果額を見る必要があります。

B 委員： 市の立場からすると全て財政効果額ですが、市民のサイドから見ると受益者負担が増えているということになるので、記載した方がいいと思います。

D 委員： 我々の努力によってこれだけ出たとか、お客様に負担をかけてこうなったというように、分解があるべきだと思います。給与についても、17年に何百億か支払ったという絶対額があり、22年のものもあると思うので、それを比較したら増えているかもしれません。その要因は人数を増やさなければならなかったとか、年齢構成の問題等ということにあると思います。そこを分解するのが、このPDCAであって、絶対額がたまたま減ったというような話ではありません。増えたとしても、サービスが向上していれば市民は理解すると思います。

A 委員： この数字はどのように算出したのですか。

事務局： 17年度の基本的な職員給与費があります。今回の給与の見直しでは、給与の構造改革と、計画当

初時点では技術職の給与の一部を下げ、技能労務職の給与も下げ、特殊勤務手当の見直しを当初にやることを決めたが、それらについてそれぞれこういう取組をしたら 17 年のベースに対して、これだけ減るのではないかというものを示しています。年度の大小は、対比する年度が違っていますのでベースを決めておいてそれぞれの年で減ったものを年度ごとに足して出しています。

A 委員： 自然増となる中で、取組により改善した部分を効果額とするということですね。

D 委員： 分割したそれぞれの分析が必要なのです。絶対額ではなく、中身の動き方がいいのか悪いのかということが分かるようなものがないと評価できないと思います。それが分かるようなものがないと、評価しても意味がないと思います。

A 委員： 一人あたりの平均給与がこうなったというようなものであれば、わかりますが、今の話だと 2 年たったならこれだけあがるが、それを前提とした上で、それを上げなかったで、その分を効果額と言っていますよね。

事務局： 目標設定の当初に、職員給与全体の総額を指標にしていればそのようになるとは思いますが、17 年度当初は、取組による効果額を測定するという実態に近いものを選ぶということで、細かい数字が入っています。

C 委員： 去年は 1 億 5 千 3 百万円の基準年度よりも削減がされていて、22 年は 1 億 2 千 6 百万円、その差額は 2,700 万円になりますが、これはなぜですか。

事務局： 5 年間の効果で見ていくので、5 年間その職員がいた場合を想定しています。ただ早期退職などで人数が減っていくとその分の効果額は減ってしまいます。あるいは、定期昇給をやっているのだから...

C 委員： 話しの途中ですが、職員の人数は、1,442 人から目標を下回って 1,428 人ということは理解していますが、それでも人数としては 14 人減っています。単純に 800 万円としたら、1,200 万円程度は減るはずですよ。

事務局： その部分は、今の計算式には入っていません。当初にこういうことも含め、人件費全体の効果額としてマイナス 10 何億円という設定もできたでしょうが、プログラムの指標としては実際に行っている取組に基づき計算しているのでこのようになってしまっています。

単年度の取組で、取組に対する実績について評価しているので、対前年という考え方はございません。ベースの 17 年に対する計算をしているということですね。

C 委員： 去年よりもより良くしようというのが、このような計画ではないのか。

D 委員： 必ずしもそうとは言えないだろう。特殊要因等が出たりするので、必ずしもそうはいえません。

事務局： 職員が減っているので、トータルで見ると職員人件費は減っていきます。そうすると、今やっている給与の見直しの部分の効果額というのはまぎれて見えなくなってしまうので、職員課は人件費と給与の見直しの 2 つで出しています。これをトータルでやってしまうと、人を減らして下がったのか給与を見直して下がったのかが分からなくなってしまいます。

A 委員： 分けているのは理解できます。給与というところだけを見て、この効果額を出すのは非常に難しいと思います、どのように算出しているのかを質問した訳であります。かなり専門的になるはず。目標設定時もそれも踏まえて了承したはずである。

事務局： 効果額の部分については、重要な議論であると思います。まず、算出根拠については、明確にいたします。また効果額をどのように見るか、単年度で見るのか、継続性のあるものは累計で見えていくのかについては、どうしたらよいでしょうか。単年度で全て見ていくのであればそれを条件として記載しておけば、この項目は累計で見えていますというような表現の仕方もあるので、ご覧いただく方には分かると思います。

A 委員： 両方あればいいと思います。今は基準年に対して効果額を出しているの、これは5年間の分を羅列して合計すればいいと思います。また、前年に対してプラスなのかマイナスなのかは分かるようにしておけばいいと思います。

会長： 数字は非常に強いので、その辺りはきちんと出して頂いた方がいいと思います。人件費のことでいうと、指定管理者制度を導入しても導入に係る経費があります。嘱託職員の給与や委託費なども含めて人件費と捉えていかなくては本来ならば議論になりません。財政効果額については、整理をしてください。

事務局： なるべく早く素案を作り、集まる前に皆様方にお送りし、ご意見をいただきたいと思います。

会長： 数字ですので、定義も含めて提出いただきたいと思います。また、評価シートですが、19 年度、22 年度については、前年と同じということでよろしいでしょうか。

全委員： 了解しました。

会長： それではそのように進めていただきます。5 年間の取組に対する意見につきましては、分量はそれぞれ委員の方々にお任せするとしてよろしいでしょうか。

全委員： 了解しました。

会長： 5 年間の取組に対する意見と、鎌倉市行財政改革に対する意見は全体の意見、5 年間の取組みとは市の 5 年間の取組みに対する意見ということです。評価表は、委員評価表と委員意見表の様式をお願いを致します。これはいつまででしょうか。

事務局： 今日決定いただけたということで、評価表をメールでお送りいたしますので、今回は 5 年のまとめがございまして、9 月 9 日(金)までにご提出いただき、事務局でとりまとめをさせていただきたいと思います。

A 委員： 次の会議はいつでしょうか。

事務局： 10 月 7 日(金)ではいかがでしょうか。

B 委員： それは、評価表を出した後の会議ということでしょうか。

事務局： 9 月 9 日までに評価表を出していただいたものを事務局でまとめて、目次に沿った形で財政効果額の部分も含めて、皆様に提示できるような形で案をお渡しし、それについて考えていただいたものを持ち寄る会議になると考えております。

A 委員： 議会の総務常任委員会との関係は大丈夫でしょうか。

事務局： 去年は 9 月に行っておりますが、今回は 5 年間の取りまとめと新プランの取りまとめの報告を考えていますので、12 月を考えております。

事務局： 委員評価表と委員意見表については、9 月 9 日（金）までに提出していただきますようよろしくお願いいたします。次回の会議につきましては、10 月 7 日（金）でお願いいたします。時間は午後 2 時から 4 時で予定したいと思います。

全委員： 了解しました。

C 委員： 決算カードはいつごろになりますでしょうか。

事務局： 9 月ごろになると思います。

C 委員： 9 月 9 日の評価シートの締切には間に合わないということですね。

事務局： 議会での決算審議もあるので、確認の上、出せるようであれば行革推進課を通じて回答いたします。

D 委員： 評価シートはいついただけますか。

事務局： 今日明日中にはメールにてお送りいたします。

A 委員： 報告書への新鎌倉行政経営戦略プランへの反映についてはよろしくお願いいたします。

事務局： 了解しました。

A 委員： 新戦略プランはできているのではないのでしょうか。

事務局： できております。

A 委員： 発表はされていないですね。

事務局： されております。

A 委員： どういうプロセスでできているのでしょうか。経営戦略プランを決めるような、行革推進本部会議に我々が傍聴してはいけないのでしょうか。意見や案を出しているのに傍聴してはいけないという理由は何でしょうか。

事務局： おそらく未定稿の事項があるためです。

D 委員： 決まった項目についても、やりとりをそこで聞かせませんか。

事務局： それについては確認いたします。

D 委員： 本来ならば、そういう流れで我々がいるので、市民会議で議論するだけではアリバイ作りのためだけに我々がいることになってしまいます。

A 委員： 極端な話をすると、10 万円の改善効果額を目標としているアクションプログラムは新プランに入れなくていいと我々が言っているのに新プランに加えるなど、どのような議論がなされているか聞きたいと思います。

事務局： この市民会議での議論があり、行革推進本部会議で議論をしています。その結果を、金額ではなく職員の出組みの意欲を評価するということで、10 万円の改善効果額のプランは乗せるという報告をこの会議でしております。

A 委員： 観光推進本部という組織の会議の傍聴に行ったら、欠席者が4割、市長のお話がほとんどで、意見がなくそのまま決まりというプロセス、その後若手に聞いてみるというように最高決定機関が運営されているのを見て、どうなっているのかという疑問がでてきたのです。市政モニターに意見を書かせていただきましたが、会議自体について心配しています。

事務局： 確認させていただきます。

D 委員： 少なくとも意見を控えろと言われるのは分かりますが、傍聴をするということについては、その流れの中で我々はやっていますので、資料を見て評価するだけというのはおかしいと思います。このようなやり方で5年間やってきたことがおかしい。変えるのであれば、そこまでやらないと意味がないと思います。意味がないことであれば、やめてしまった方がいいと思います。

会長： 行政の透明性、説明責任ということになってくると思います。

A 委員： 新行革プランに対するコメントというのを出したいという意見をしましたが、公表されているということになると、修正してもらおうということになると思いますがいかがでしょうか。

事務局： 経営戦略プランをどうやっていくことを議論するとき、以前のプランについてはある程度固定されて進めてきましたが、新たな経営戦略プランについては逐次改める部分を修正し、よりよいものにしていくというコンセプトで進めていますので、意見があれば修正もできますし、目標値の設定についても、議論した上で変更していくことができるという位置づけです。

会長： 柔軟に我々の意見を取り入れて行っていただきたいと思います。それでは、議題1については終了いたします。スケジュールについての説明をお願いします。

事務局： 進行計画表をご覧ください。5年間のまとめの評価について、事務局より、評価表及び意見表のフォーマットをメールにてお送りしますので、評価、シートを作成していただき、9月9日（金）までに評価表をメールにて提出していただければと思います。事務局では、いただいた評価表、意見表をまとめ、鎌倉行政経営戦略プラン5年間のまとめ報告書目次（案）で提示しました案に沿った形で報告書（案）を作成します。その後、第2回の行革市民会議で、鎌倉行政経営戦略プランの5年間の取組評価結果報告書（案）について、委員の皆様から各自の評価についての説明をしていただきたいと思いますと考えております。委員の皆様に内容を確認していただいた後、行革推進本部会議において、鎌倉行政経営戦略プランの5年間の実績及び行革市民会議委員からの評価結果を、報告書（案）により報告します。行革推進本部会議で了承を得られましたら、12月に開催予定の市議会総務常任委員会に実績及び評価結果を報告します。

また、今年度より取組が始まっています新鎌倉行政経営戦略プランについてですが、9月で本年度上半期が終了することから、10月に上半期の取組状況について、各課よりアクションプログラムシートの提出を求めます。その内容についてご議論いただく第3回の行革市民会議を11月中に開催したいと考えております。

A 委員： 我々は第3回で終了になりますでしょうか。

事務局： 任期につきましては、12月28日で終了になりますので、現段階では第3回で終了になります。

C 委員： 給与の問題、人員の問題、市税徴収率、外郭団体について個別に聞きたいのですがよろしいでしょうか。

B 委員： それについては個別で会議をしていただければよろしいのではないのでしょうか。

A 委員： 市民感覚としては、このシートだけを見て評価するのは、職員の方に失礼ではないかと思います。実際に相対して質問などをして出てくるものや感覚のようなものがあると思います。去年は、納税と財政と職員課ぐらいいしかヒアリングできませんでしたが、このシート一枚で評価してもいいのかどうかという懸念もございます。

C 委員： 私自身、自分自身の納得度でいうと、十分に評価できていないと思っています。過去の経験を含めて、形式的な評価になっていて、申し訳ないという気持ちもございます。

A 委員： この評価が、総務常任委員会の意見になると思うと考えてしまいます。

会長： この仕組み自体が、専門家ではなく市民が入っているということで、市民目線での評価ということになります。本来は、事務事業評価は専門家がやるべきだと思いますが、鎌倉市としては市民の方と一緒に評価するということですので、その前提で市民の目線、感覚で評価していただければいいと思います。

B 委員： 鎌倉市が行っている行革市民会議というのは、そこで直接市民の声を聞き、それをなんとか反映させようというもので、全国の他に事例はなく鎌倉市独自のものです。

D 委員： それであれば、市民が見て分かるような資料を作成するべきだと思います。このままではアリバイづくりになってしまう。

A 委員： 事務事業評価というのは、経営企画課で行っており、議員の方も行革市民会議と市民事業評価との違いが分かっていない方も多いのが現状です。経営企画部の中で、お互い別々の表現で別々に結果をホームページに載せています。事務事業評価についても同じようなことをしています。

事務局： 例えば事務事業評価と市民事業評価と行革アクションプランについては、切り口は違いますが同じような評価制度があり、これらを将来的には一本化しようかという議論をしております。

A 委員： 兼村会長から事務事業評価という話が出たので、それは我々の仕事ではない、ということから意見をさせていただきました。

会長： 色々と混同しているところもあると思います。他の自治体でも、評価方法がばらばらになってしまっているので統合しようという動きはあります。違う部署で同じような事をやっていたこともあり、少しずつ、いくつかまとまってきてはいますが、今後うまくドッキングしながら、より全体としてやっていった方がいいと思います。

A 委員： 市民委員になってから2年間で色々なことが分かってきた中で任期が切れてしまいます。

B 委員： 選挙で首長が変われば、また新しいことが増えそれが重なっていくというのもあります。

会長： 首長が本当に取り組もうとすれば確かに動きます。

- D 委員： ただ、この件については、首長の問題ではなく、職員の方の心構えの部分が大きく、事務の進め方などについては、誰が首長であろうと同じだと思います。その辺を行政の委員会ではなく、下から仕組みを積み上げていくのが本来の形で、それを経営企画課や行革推進課がコントロールすべきだと思います。
- B 委員： 市民会議の結論をきちんと広報していただきたいと思います。
- D 委員： 議事録については、確認してほしいと依頼が来ますが、本当に表現どおり書いてありますか。
- 事務局： きちんと書いてあります。
- D 委員： 議事録を見て反応はあるのでしょうか。
- A 委員： 以前パブリックコメントで一人しか意見がでなかったということで、この件に対する関心が分かると思います。
- C 委員： 市民委員の目線って一体何でしょうか。この資料を見て、鎌倉市はPDCAサイクルをまわしているのか、市民としてはまわっていないように思います。
- 会長： PDCA サイクルということも今はあまり言われてはおらず、お題目のように言っている人はいますが、AからPにリンクする制度も何もないのが実情です。
- A 委員： 職員課の方に期待するのは評価制度です。No.26 新人事評価制度の処遇への反映ですが、平成 18 年にこの評価制度をやることを決めたのに、いまだに試行のようなものを行っている。行革推進課も進捗状況を指摘するべきであると思います。
- 事務局： 職員のモチベーションを上げていくということでは、人事評価は課題だと認識しております。
- A 委員： 職員課だけではなく、もっと上の方が人がやっていくべきだと思います。
- 事務局： 人事評価をきちんとやらなくてはいけないというのはおっしゃる通りだと思います。その構築に向けて取組んでいる最中で、実際は人事担当がやっておりますので細かい部分の説明はできませんが、能力意欲評価という、やる気があるかどうか、実績評価をどのように行うか、そしてその評価の結果をどのように任用などに反映させるのかという所まで含めて制度を構築させないと、やったものの何にも反映されないということではモチベーションがあがってきません。時間をいただいておりますが取り組んでいます。
- A 委員： テーマごとの工程表がないのが問題だと思います。だからNo.26 新人事評価制度の処遇への反映に記載がないのだと思います。計画が大事。
- D 委員： 進める上で抱えている問題があるとか、うまくいっている自治体を訪問して勉強中である、民間でうまくいっている企業へ研修に行くなどの取組み中のため、構築できていないということではないと思います。工程表がないのが問題だと思います。
- 事務局： どこがベンチマークになっているとか、近隣市の状況などがベースになりますので、この春から近隣各市の勉強会を訪問し、それをベースにどうしていくかを分析しています。行革の新プランの進行管理でも言われていますので、9 月までに提出する予定にしております。

D 委員： 鎌倉市の給与は恵まれています。ギリシャなどのように、国がおかしくなったら、市町村もおかしくなってしまう、その時に自分たちでどうするのか考えないといけないと思います。今、この鎌倉市の給与が恵まれている間に考えるべきだと思います。追いかけられると考えられなくなる。民間でもうまくいっている所があるので、そこに話を聞きにいくだけでもヒントになると思います。ネックは何なのか、それは除けるものなのかどうなのか。

C 委員： ここに書かれていることでは私自身では評価ができないと思います。どういうことをやっているのか、どのようなデータでどのような考えで目標を決めているのかに関心があります。ほとんどそういう記述がないためきちんとした評価ができないと思います。

会長： 市民の方がバックデータなどを使って専門家的に評価されても問題ないと思います。不明の点は行政に言っていただければ対応していただけたと思います。

事務局： 対応します。

A 委員： 会長はヒアリングをしなくても十分把握していらっしゃいますか。私の認識では、毎日のように各課にヒアリングしていくものだと思っていました。

会長： 要望があれば、対応していただけたと思います。

A 委員： 去年は IT をぜひやりたいと要望しましたが、担当者も変わってしまいました。

C 委員： 財政課長に質問ですが、22 年度の市税徴収率の中で、不能欠損額は分かりますか。そういうものが分からないと、判断ができないのです。

D 委員： 実態がどうなのか、なぜ回収できない税金なのかが分からないと我々は評価しようがありません。

事務局： 意見をいただいている、給与、職員数、外郭団体、市税徴収については別途時間を調整して行いたいと思います。

C 委員： 私は個人的にメールで伺いたいと思います。

会長： 行政に対する要望は議会も動いてくれないと話になりません。このような会議に議員が何回来たかということも重要なことです。何を議論していて、どういう質問をしているのか、ぜひ議会にも興味を持っていただきたいと思います。

B 委員： 本来ならば議会が全てやるべきだと思います。

会長： 専門家がここではやるべきだとは思いますが。

A 委員： しかし議会のできないので、専門家のような役割が必要になっているのではないのでしょうか。

C 委員： PDCA をきちんとまわすような質問を議会にはしていただきたい。

B 委員： 民間企業と違って法律と条例で動いている組織で、お金も国の制度の影響もあるので、鎌倉市だけの判断で動くものではなく、複雑です。

C 委員： 例えばバイオマスエネルギーについても、ゴミ処理問題で何をどうしているのかなど質問力が問題なのです。市税徴収率も同じ。理事者側と質問する側とがきちんと討論してくれないと我々が何を言っても仕方がない。

会長：今日はなかなかいい議論ができたと思います。

A 委員：事業評価は、こちらの評価とは絡まないのでしょうか。

事務局：中事業や個別事業を評価するという視点は変わりませんが、評価する対象が、アクションプログラムに位置づけられた事業であって、それが、事務事業評価や市民事業評価の事業と…

A 委員：市民事業評価で選ばれていた事業は、事務事業の中のアクションプランなののでしょうか。

事務局：予算上の中事業から選んでいます。

A 委員：事務事業の中に入っている項目でしょうか。

事務局：行政評価の事務事業の中に入っているかということでしょうか。予算上なので、絶対入っている事業とは限りません。目指すところは一つで繋がりはあります。

C 委員：アクションプログラムの課題整理表についてですが、我々が提言したこととそれに対するその後の対応の経過とあります。新鎌倉行政経営戦略プランでも継続して取り組んでいくものは進行管理ができますが、それ以外のものについてはどのように進んでいるのでしょうか。個別のアクションプログラムが 102 あって、30 前後の事業は新プランにつながると思いますが、残った 70 程度のうち、平成 22 年度で課題が残っているものは、どのように扱われるのでしょうか。

事務局：いくつかは新鎌倉行政経営戦略プランに引き継いでいます。それ以外は、当初目標が達成できなかったものについては、各課で責任を持って対応してほしいということになっています。

C 委員：経営企画課や行革推進課への報告はないのでしょうか。

事務局：ありません。旧プランはアクションプランの数が多かったので、その数を絞り、事業課と密に進行管理をやっていかうという方向性で新プランを作っています。原局には負担をかけず、責任を持ってやっていただくという位置づけになっています。

D 委員：それではうまく管理できるかは疑問だと思います。部長や課長がどれだけ部内の動きを把握しているかにより、部課長がどれだけ把握しているかは人事評価につながってきます。100 あるアクションプランを 30 に減らして、あとは原局で一生懸命やってくださいといっても、やる人とやらない人がでてきて、どちらでも評価は同じとなると意味がなく、評価が必要になってきます。日常の事務も全てそうだと思います。結局、人事評価につながってくるものだと思います。

会長：その他よろしいでしょうか。9 月 9 日までに評価シートを事務局に提出するということでお願いいたします。それでは第 1 回の行革市民会議を終了します。お疲れさまでした。