

平成 23 年度 第 2 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時 平成 23 年 10 月 7 日（金） 午後 2 時～4 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、
三ツ堀総務部次長兼職員課長、中野職員課課長代理、内海財政課長、
服部行革推進課課長補佐、鷲尾行革推進課職員

議 事

- 1 鎌倉行政経営戦略プラン計画期間（平成 18～22 年度）の財政状況について
- 2 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果～」報告書（案）について
- 3 その他

資 料

資料1 鎌倉市の決算カード 平成18年度～22年度分

資料2 「鎌倉市と他市との決算比較（平成21年度決算カードによる比較）」

※A委員作成

資料3 「職員数・職員給・非常勤職員報酬・アルバイト賃金・委託料推移」

※A委員作成

資料4 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果～」報告書（案）

資料5 職員の意識に関するアンケート調査表及び回答集計結果

会長： みなさん、こんにちは。

ただいまから、平成 23 年度第 2 回鎌倉行革市民会議を開催します。会議に入ります前に、事務局から何かありますか。

事務局： 本日は、委員 5 名全員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いたします。

また、傍聴希望者が 9 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： それでは、委員の皆さんにお諮りいたします。本会議は原則公開ですので、傍聴を許可してよろしい
でしょうか。

＊傍聴者入場

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。

会長： それでは、議題に入ります。

本日の議題は、お手元の次第のとおり、

1 点目が、鎌倉行政経営戦略プラン計画期間（平成 18～22 年度）の財政状況について、

2 点目が、「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）について、

3 点目が、その他 ということでございます。

議題の 2 については、平成 22 年度の実績評価及び計画期間である 5 年間の実績評価の両方を行うこととなります。

1 鎌倉行政経営戦略プラン計画期間（平成 18～22 年度）の財政状況について

会長： 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： 平成 18～22 年度の財政状況について、ご要望のありました決算カードに基づき作成しました、決算状況比較表に沿ってご説明いたします。

人口では 1300 人ぐらい増えています。平成 22 年度は歳入、歳出総額について、歳入規模は膨らんできております。歳出の方もそれにともなって膨らんできております。膨らんできた要因としては、平成 21 年度には定額給付金を実施したためにその分歳入、歳出とも膨らんだものです。税収が伸びたということではありません。次に 22 年度ですが、定額給付金は終わりましたがこども手当がはじまった関係でこのへんの額は 30 億円、40 億円と影響がでます。そういった特別な事業に伴ってこのようになっています。次に実質収支についてです。平成 22 年度は特徴的なことは特にないと思っていますが、6 億円ぐらいの実質収支となっています。地方税に関わってきますが、やはり税収が落ち込んできています。その関係で、実質収支が下がってきています。特に平成 22 年度については最終決算を迎えるまえに予測していたよりも市税が落ち込んだためこのような数字になっています。当初予算に比して 10 億円落ちているためこのようになっています。次に、基準財政収入額について、特に需要額については歳出側の基準額だがそれほど大きな変化はありません。収入額は税収とほぼ同じような動きをします。これが下がっています。この需要額に比して収入額が下がってくると財政力指数がさがってきます。この指数が 1 を切ってしまうと、鎌倉市は不交付団体ですが、交付団体になります。この基準に使われています。需要額 231 億円に対して、収入がこれを下回ると差額が国から交付されるような仕組みとなっています。次に財政調整基金ですが、22 年度末の残高は 37 億円ですが、18 年度は一時的に額があり、19 年度からは人件費対応で少し減ったと思います。またそこからまたたまりはじめて 22 年度末では約 37 億円となっています。次に地方債残高、これは借金になります。21 年度までは比較的残高は減ってきました。ただ 22 年度に来て、土地開発公社から土地を購入しました。これはその土地開発公社の健全化計画のためもあって 30 億円で土地を購入した関係で残高が膨らみました。地方税は財政が苦しくなっている一番の理由になるかと思いますが、平成 20 年度にピークを迎えています。21 年度は、20 年度のリーマンショックの影響が顕著に表れて約

20 億円市税が落ち込んでいます。

次は繰り出し金の関係になります。特別会計側からみれば繰入金となります。特別会計は本来歳入で歳出を賄わなくてはなりませんが、どうしても特別会計だけでは運営できなくなっています。法律で特別会計に普通会計から出しなさいというきまりがあります。これに加えて苦しい分を合わせて毎年特別会計に一般財源から繰り出しをおこなっています。下水道会計では 22 年度は 23 億円となりだいぶ減ってきた。18 年度ごろまでは下水道整備を進めていたので大規模な金額が必要になっていて一般会計から繰り出してきたが今は落ち着いて下がってきています。今後は下水道の老朽化に伴い費用がまた必要になると思われます。下水道の 22 年度でいくと、このうち法定以外の部分で一般会計からの繰り入れは 23 億円のうち 17 億円ぐらいは一般会計から繰り入れています。国保は 11 億円繰り入れています、5～6 億円ぐらいは法定以外の、一般財源で賄っている部分です。介護保険については、3～4 億円ぐらとなります。後期高齢者については 3 億 7 千万円ぐらいで、自主運営しています。一般会計からは法定の部分だけになっています。

B 委員： 国民健康保険事業はなぜ繰入額が落ちているのでしょうか。

財政課長： 20 年度から制度が国保から後期高齢者に変った関係で、後期高齢者は 75 歳以上の方の保険だが、19 年度までは 75 歳の方も含まれていたものが後期に移ったためです。

A 委員： 下水道事業について、下水道使用量の適正化で値上げをしていると思うが、影響はどうでしょうか。

財政課長： 若干はでていると考えています。下水道利用料の値上げでトータル 3～4 億円が浮いたと考えられるが、それらがこの中で少なからず影響していないということはないと思います。

次に歳出の関係になります。人件費の関係ですが毎年度徐々に下がってきています。次の扶助費は特徴的なのは 22 年度 95 億円、前年度まで 67 億円で 30 億円近く増えていますがこれは 22 年度からのこども手当が始まった影響で歳入が膨らんだ分、歳出も膨らんでいます。

A 委員： こども手当での金額はどれくらいになりますか。

財政課長： はっきりとしたトータル金額は分かりかねますが、30～40 億円程度であると思います。歳入でもそれぐらいの規模なのでそれぐらいと思われます。

次の公債費は若干下がってきています。これまで借りた額を急に減少させるのは一括して返済しなくてはならないので一定の水準でさげることになると思います。次に物件費ですが特に大きな変化はありません

次に補助金ですが突出しているのが 21 年度の 52 億円ですがここは定額給付金で膨らんだ関係です。次に積立金です。若干 22 年度上がっています。投資及び繰り出し金はあまり変化ありません。投資的経費は 22 年度突出しているのは土地を 30 億円で購入した影響となっています。ほかに特に 22 年度は投資的経費として第二中学校の建て替えで 10 億円かかっています。歳出関係は以上です。

会長： ただいまの事務局の説明について、何かご質問はございますか。

D 委員： 物件費は職員以外の給与支払いも入っていますか。その金額はどれくらいになりますか。人件費は 18 億円になっていますが、人件費が減っているという報告だけでは、民間委託費など、他の人件費もあると思うので、それを知りたいと思います。

B 委員： 指定管理料とか民間委託費とか入っている。結構大きいですよ。

財政課長： 次に実質赤字比率ですが、18年度の実質赤字比率は健全化指標が19年度からなので、分かりません。19年度で回答すると実質赤字比率はマイナス3.61です。連結は、マイナス5.02です。連結赤字比率もマイナス4.4です。実質公債費比率ですが、1.7です。18年度は突出していますが、19年度に国が基準を変えてしまったので参考になりません。19年度から比較すると若干下がってきています。次に将来負担比率、将来どれくらい負担しなくてはならないかですが、43.4で若干下がってきています。19年度から比較するとこれくらいの数字なのかなと思います。経常収支比率、これがやはりいまだどんどんあがってきている状態です。人件費とか経常的一般会計は圧縮してきていますが、地方税が下がればどうしてもこの数字は上がってしまう。歳出をみれば扶助費がやはり上がってきているので、どうしても比率はあがってきてしまう。

C委員： 連結実質赤字、18年度はどうなっていますか。

会長： マイナス3.9ですね。

財政課長： この数字は19年度からなので18年度にはこの指標自体国が作っていませんでした。19年度は実質赤字マイナス3.61であった。連結はマイナス5.02です。

最後に職員数と給料のところはごらんのとおりです。細かいことは私の方では分かりませんが、職員数自体も額も減ってきているのがおわかりいただけると思います。

A委員： 職員数ですが、アクションプログラムの中の職員数の減数は95名になっていると思いますが、決算カードとの差異はどのように解釈すればよろしいでしょうか。

小嶋次長： 決算カードには、例えば育児休業や病気療養や再任用の職員といった定数外の職員は含まれていません。適正化計画については、再任用などが含まれてきますので、その部分で差異がでています。

A委員： 決算カードの記入については、共通のルールがあるのですか。

財政課長： あります。それに特別会計の職員も入っていません。

A委員： それぞれの記入のルールが違うことは分かりましたが、アクションプログラムの95名と決算カードの67名だと28名と大きな差がでてしまいます。

C委員： 決算カードの、職員数と特別会計の下水道の部分で足すと94名になります。アクションプログラムの人数は職員数と特別会計を足した数で計画されているということです。

A委員： 市税が落ち込んでいるという話ですが、固定資産税は前年より減っていないので、市町村民税の個人の部分が減っているということになりますか。

財政課長： そうなります。

A委員： 個人の方の市町村民税というのは、今後も期待できないとお考えですか。そこについて、税収という観点からの課題はありませんか。

財政課長： 一番難しい問題で、実施計画をつくるにあたり、この先の市税の見込みは議論しているところです。参考としてGDPを見ているのですが、今年度は各社から出ているGDPが高い所で1.6から1.8となっている一方、0.5や0.6と出している所もある中で、平均をとって1%と想定することが多いですが、本年度については東日本大震災が景気を落としていくのか、復興事業で上がっていくのかは読みにくい部分であります。次の計画を作る際、現段階で見ているのは2～3年のスパンでは少し上がるが、来年については横ばいか少し下がると予測していますが、次の実施計画でどれくらいに推計していくは

難しく検討している段階です。

A 委員： 日本全体の GDP で見るという話でしたが、22 年度は 7.5%ダウンしていますが、神奈川県全体でも同じようなものなのか、つまり、鎌倉市として特有の要素を加味して予測はしないのでしょうか。

財政課長： 鎌倉市特有の部分については、人口などは生産人口を見て鎌倉の中での数字を反映して出していますが、全体にこれまでの状況を見ると国全体の動きと同じようなものというのは結果として出ています。あと、決算カードを見ていくと、財政力指数のところで神奈川県全体の市が、交付団体になるかどうかを判断する時に歳入で判断しますが、みなさん交付団体に落ちて、今、鎌倉市と厚木市の 2 市になってしまっていますので、他の市も同じように景気に左右されて落ちていっているという見方はできると思います。

C 委員： 基本的な所に戻りますが、18 年から 22 年の中期実施計画がありますが、その前の財政計画は作っていらっしゃらないということですね。

A 委員： 中期実施計画の財政計画がありますが、このうち 21 年度と 22 年度は実績が出たはずなので、これと比較すれば予想していたものとどうなっていたか、事前に説明をしてほしいとお願いをしていました。

C 委員： 中期計画の財成計画では、21、22 年度についても中期実施計画事業に実施計画充当可能自由財源があるとありますが、これは実質収支として考えてよろしいのでしょうか。

財政課長： そうです。

C 委員： そうすると、歳入、歳出、実質収支と大きく 3 つは 2 年間については比較ができるということです。そのような比較は財政課としてやらないのでしょうか。また、予算と決算の違いは何でしょうか。何によって決定するのでしょうか。予算が実質収支ゼロにしていますので、それがここで言う充当可能な一般財源と同じになるのでしょうか。中期実施計画の流れと、予算と実績が何によってどのように実現できたのかをやられているのであれば、ご説明いただきたいと思います。

財政課長： 実施計画の 21 と 22 年の比較で言いますと、この推計に対して決算がどうなっているかという数値は出しております。例えば 21 年度の市税は推計では 361 億円で見ていましたが、実際は 359 億円でした。22 年度については 362 億円で計画を持っていたが、348 億円と 14 億円推計より落ちています。市税の落ち込みが当初計画より落ちた結果だと考えています。

C 委員： 落ちたのは分かります。ただ、それを何で改善しようと考えたのかということだと思います。22 年度については、予算に対しては 4 億ショートしています。中期の計画でいうと 14 億落ちています。中期計画の計画とその時に作った予算の計画と決算、上の 2 つの連携は分かりませんが、差が出ています。中期のものと年度の結果を反省し評価するということが重要だと考えます。個別の事業の評価は分かりますが、より大きい所で把握するということが大切だと考えます。我々は 22 年度の財政効果額をいくら獲得したで評価している以上、この部分を把握しておきたいと考えます。

財政課長： 歳入だけではそういうことです。最終的に計画自由財源が 16.2 億円を確保しなくてはいけないところを 4.4 億円で終わってしまったということです。

A 委員： 分かりました。先ほどの予測を見ると、中期計画では毎年市税が上がる計画になっています。GDP の観点から言うと率はここで見ているものと変わらないので、毎年計画に対して 15 億円程度市税が入らないということが予測されます。4 年間で 60 億円のマイナスになります。その中では、歳出の方でどう

コントロールしていくのが必要になると思います。民間だとそういうことを良くして先に手をうつ。

財政課長： 後期の見直しに入っていますので、当然このような数字にはならないと考えています。歳入歳出を踏まえたうえで、実施計画上どうしていくかは現在検討しています。その中で、現在行革で検討している部分などで得られる削減額などを加味していくことになると考えています。

C 委員： 中期の実施計画から予算が 15 億円も落ちています。歳入が落ちているになぜプランはそのままなのか、なぜ、そのまま手を加えていないのでしょうか。

財政課長： これは平成 20 年に策定した一つの計画なので、これでやっていますが、財政としては毎年の予算編成時に、落ちた歳入の中で 1 年間の計画を考えていくので、その際に見直し作業はしています。5 年計画のところをもう 3 年目で計画を策定しなおしています。予算編成を作る中で歳入の予測はしていて、落ちた中での歳出しか組めません。そういったことで実施計画の見直しも毎年ローリングで行っております。

C 委員： 本当でしょうか。

財政課長： 1 年単位の計画は行っております。

C 委員： 22 年度は 362 億円の市税、去年の今頃は 356 億円で、この 10 億円は実際単純に実質収支が落ちています。この 10 億円をどうやって稼ぐのかということです。

B 委員： 中期財政計画というものを 5 年でやっていますが、歳入の見込みも難しいですし、歳出も、突然こども手当てなどのようなものが出たりして難しいものです。よって毎年度、5 年計画を参考としながらも、事実上中期計画自体を見直していかななくてはいけないのです。予算編成時に見直して翌年の予算を作っています。したがって、5 年の計画とずれているという所については仕方無いと言えます。国でも 5 年計画などあったことなどない。

C 委員： 中期実施計画でいう 16.2 億円という実質収支については、基本的には守るべきではないかという考えが根本にあります。市長の方針を出すときにどのように盛り込んでいるのかが疑問です。何が市の定量的な基準になっているのかが疑問です。健全性の比率はクリアしているからいいのでしょうか、人件費率や実質収支の比率などは、予算作成時の定量的な目標なのでしょうか。

財政課長： 財政指標というのは国や一般行政の中で目安にしているものです。あるラインを超えると国から規制がかかってきたりします。この比率についてはなるべく上がることのないようにある一定のレベルで保っているのが現状です。公債費などは民間とは違って目標を設定するのは難しくなります。行政の場合は、世代間の負担感の公平性が重視され、この公債費のほとんどが建設工事にかかっている 25 年から 30 年償還の公債費になります。あまり過度なものにはしてはいけないと思いますが、世代間の公平の観点から一定の公債費は仕方無いと考えています。このへんは民間と行政の違いでもあります。目標値についても、危険な数字にならないように見えています。

C 委員： 公債費の負担比率でいうと長期的には 10% という大きな枠を持っていると思います。予算でどのように持つかということを目標値としていますか。

財政課長： 公債費の歳出を毎年度借りる額、例えば 22 年度ですと 46 億円借りています。少し多すぎると反省していますが、この額を 1 割から 2 割は翌年度に減らしていくという目標は持っています。実際の借入を減らしていく。比率で見ますと分母があるので、歳入が増えれば公債費が伸びていても比率が下

がってしまうので、実際の借入額で見えています。

A 委員： 歳入が下がるので歳出については、行革プランの中で検討していくということですが、行革プランの財政効果額というのは、基準年に対して効果がどうだったのかを出しています。中期計画で、歳出のポイントとなる人件費はあらかじめ下がると予定しているわけですので、その上に更に追加して歳出を削減しなくてはいけないということになります。また、指標が国からでているので基準にしているということですが、日本の全体標準と比較するのではなく、比較的裕福な市である鎌倉としての指標目標を持ち、モデルとなっていかななくてはいけないと思います。

会長： 22 年度の実質単年度収支も 2 億円マイナスになっていますので厳しいのは確かだと思います。指標については、総務省で指標の見直しを検討していますので、また結果がでましたらこの会でも報告したいと思います。

2 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）

会長： それでは、議題の 2 に入ります。「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）についてですが、まず、平成 22 年度の取り組み及び実績について討議を行いたいと思います。事務局から説明をお願いします。

事務局： それでは、「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）について説明させていただきます。資料 4 「鎌倉行政経営戦略プラン～実績及び鎌倉行革市民会議委員の評価結果」報告書（案）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 18 年度から 22 年度までの 5 年間の実績と鎌倉行革市民会議委員の評価結果をまとめたものです。例年ですと、前年度の取組実績をまとめた「実績報告書」と、「行革市民会議委員による評価結果報告書」の 2 冊にそれぞれまとめておりますが、今回は 5 年間のまとめの報告書を作成することから、1 冊にまとめています。

目次をご覧ください。全体の構成は、第 1 部が行革プラン 5 年間の実績報告と鎌倉行革市民会議委員の評価となっています。第 2 部は、平成 22 年度の取組に対する評価として、委員のみなさんから提出いただいた評価表を記載しています。なお、平成 22 年度の評価内容は第 1 部の評価にも当然反映させています。第 3 部は、102 あるアクションプログラムのプログラムシートになりますが、本日は添付を省略させていただいております。

平成 22 年度の取り組み実績について、報告書案に沿ってご説明させていただきます。34 ページをご覧ください。委員の皆さまの評価結果を一覧表にまとめております。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。3 つの視点別で評価をいただき、それらを踏まえた総合評価としています。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。

次に、35 ページからが評価表となっています。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『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』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、総合評価の内容、判断の理由・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。

評価結果及び評価結果に対する今後の対応についての考え方は次のとおりです。

(1)「市民本位のサービス提供体制の充実」

総合評価では、概ね認められる2名、認められない・不十分2名、評価不能1名との結果でした。取り組みの指標としてサービス充実に要するコストや市民満足度の視点がないと指摘されています。今後は、サービス提供に必要な費用について常に意識し、新アクションプログラムの取り組みにおいても重視していきます。

(2)「市民等との協働による地域経営」

総合評価では、認められる2名、概ね認められる2名、認められない・不十分1名との結果でした。一定の成果は見られるものの、この分野における実態把握に努め、市民の認知度、理解度、満足度や成果の達成度について確認できるようにしていきます。

(3)「民間の活力を活かした施策展開」

総合評価では、概ね認められる4名、認められない・不十分1名との結果でした。指定管理者制度などで一定の成果が見られますが、コストの面だけではなく、公共サービスの質、市民満足度などにも十分配慮した経営に努めます。

(4)「収入確保への積極的な取り組み」

総合評価では、概ね認められる3名、認められない・不十分2名との結果でした。受益者負担だけに偏らない、行財政改革による無駄の削減に努め、市税徴収、収入確保に引き続き取り組んでいきます。

(5)「行政コストの縮小化（職員給与の見直し）」

総合評価では、概ね認められる1名、認められない・不十分4名との結果となりました。業績に応じた給与や官民格差の是正、総人件費と個別人件費の違いや人材確保との関連などに留意しながら今後も取り組みを進めていきます。

(6)「行政コストの縮小化」

総合評価では、概ね認められる1名、認められない・不十分3名、評価不能1名との結果となりました。補助金の見直しについて取り組むとともに、外郭団体の見直しについても進めていきます。

市としては、評価結果を謙虚に受け止め、新鎌倉行政経営戦略プランにおいて引き続き取り組むもの、所管課において取り組みを継続するものを合わせて、評価において指摘いただいた項目の改善、充実に今後も努めていきます。

以上で平成22年度の実績に対する評価の説明を終わります。

会長： 平成22年度の実績について、事務局から説明がありました。続いて、各委員の平成22年度の取組及び実績に対する評価について、順番に一人ずつその概要を説明していただきたいと思いますがよろしいでしょうか。それではA委員から報告をお願いします。

A委員： 個々の内容の説明の前に3つポイントがあります。まず、市民委員として評価をするにあたり、各原局

から上がってきた実施プランの取組状況という書類と 2 回の会議と 1 回のヒアリングを基に評価しています。報告書類についても分かりにくい中で評価をする悩みも市民委員としてありました。一方、鎌倉市民評価委員会ではメンバーで 8 回の会議を行っています。お互いの意見を出し合える場が少ないというやり方がいいのかどうか、より高められた個人評価にするとか、チームによる評価にするなどの必要があったのではないかとこの部分で悩みながら評価をしております。2 つめに、実際にアクションプログラム取り組み状況一覧表を見ていただきたいのですが、5 ページから 102 項目のプログラムの結果報告になっています。右ページに目標達成状況というのがありますが、前の報告書までにはこれがありませんでした。原局が、主観的にプランが進んでいるかどうかを判定しているのみでした。目標が決定していないものもありますが、定量的に数を捕らえられるようになったことについては良かったと思います。事務局には、細かいオーダーを出しましたが、スピーディーに対応いただき、感謝しております。一方、市民の声を聞く場という中で経営企画部長が不参加なのは非常に残念に思います。具体的な報告に移ります。35 ページの市民本位のサービス提供体制の充実という部分では評価不能という判断をしました。サービスに対応し拡大していく中で、同じテーマを各課ばらばらで実行しているという現状があります。組織を横断してプロジェクトによって課題を共有し、改善していくことが重要なのではないかと考えます。また、市民サービスを拡大していくのはいいですが、サービスコストが把握されていないという部分と、評価取組シートに判断できる内容が記載されていないという部分を含めまして、やり方としてこれでいいのかどうかは評価不能ということで記載させていただきました。続きまして、36 ページの市民等との協働による地域経営につきましては、昨年、各プランのアウトプットではなく、実際に成果として何が得られたのかというアウトカムを意識してほしいという意見をしましたが、No34 の地域防犯体制の充実という部分で改善が見られ、刑法犯罪認知件数を回答していただき、神奈川県でも人口当たりの犯罪件数が最も少ない市ということでした。またヒアリングでも防犯教室の開催や防犯グッズ、キャンペーンの展開を行っているとのことで、評価したいと思います。原課が市民の方の防犯に対する意識の高さを評価している、という点も評価しました。38 ページの No52 の指定管理者制度については、民間の活力をどう活かすかという話ですが、厳しく書きましたが、行革推進課が全体管理をしているということですが、目標効果額が年々落ちてきている事に対しての原因追究と対策が不十分です。また、利用者数も減ってくる中、運営経費の高い施設については所管課とのヒアリングを行う、現地訪問、指定管理者ヒアリング等により、問題の把握やアドバイスを行革推進課が行えるようになってほしいという期待感を込めて意見させていただきました。同じく 38 ページの一番下の No81 の市税徴収率向上については、市税徴収率は 92.5% で、7.5% は未回収になっており、神奈川県で見ると半分より下に位置しています。この部分については委員全員で原課に事前質問書を出した上でヒアリングをさせていただきました。市税徴収率向上のために役所内で使っているもので構わないので、その中で課題とそれに対してどのように手を打ったのか、その手で効果はあったのかなかったか分析し、それに対してどのように手を打ったのかと、徴収率が上がるための具体的なプロセスを確認したかったのですが、結果のデータのみの提示でした。また、納税課の自己評価の表を見ますと、5 年間目標徴収率に達成していないのに関わらず、満足している部分があるように感じました。仮に目標徴収率を達成していたら、2.5 億円の増収が見込めたにも関わらず、その

ような意識がほぼ無く、鎌倉市の仕事の仕方として物事を分析し判断し、手を打つという姿勢が見受けられないということからこのような判断とさせていただきました。39 ページの上から 3 つ目の意見ですが、個人的に 3 回のヒアリングをさせていただいていますが、計画目標削減金額の未達、残業代についても他市と比べてまだまだ高く、数年前のレベルに戻った程度であります。市長も目標削減額を 5 億 5 千万円にすると目標を持っており、職員課の方も同様の意識を持っているということは確認できましたが、まだハードルは高いと思います。住居手当についても引き下げを行っていますが、それまでが高く日本で一番だったので、今後更に改善の余地があると判断します。最後に 40 ページの上から 3 つ目の No86 補助金の見直しです。昨年度の事業仕分けに関心を持ち傍聴をし、事業評価も拝見しましたが、昨年は補助金の見直しをやっていましたが、平成 22 年度は約 160 の補助金がありますが、アクションプログラムの取組状況を読んだだけでは評価できるものは見えてきません。1 千万以上のものだけでもこの場でヒアリングを行い、評価すべきだったと考えます。取組み状況には、事業仕分けの結果も参考にし、とありますが、22 年度の実績と 23 年度の予算を比較すると、不要や要改善となっている事業の補助金がほとんど削減されておらず、増えているという内容を見ると、市民としては仕分けの結果が予算上どのように反映されているのかが疑問であります。以上です。

会長： 5 年間の評価もありますので、時間を考慮しながら発言をお願いします。

A 委員： 時間内に終わらないのであれば、延長や別日での調整をお願いしたいと思います。

小嶋次長： 必要であれば、別の日程で調整をします。

会長： 日程については別途調整していきますが、22 年度の部分については本日中に終わらせたいと思いますので、時間配分の考慮をお願いします。C 委員から報告をお願いします。

C 委員： 視点別評価に、市民サービス向上と財政的効果と行革への取組とあります。まず、市民サービスの向上というのは、利用者・市民・参加者・入場者などの満足度で評価していますが、それらについては数値的目標が示されていないので、全て評価不能にしました。財政的効果については、金額で目標を置いています。基準としては、目標値に対して $\pm 5\%$ の範囲の結果については評価を認め、それ以外は認めないとしています。だいたいは概ね認められるという評価になりました。最後に行革の取組については、自体は行革テーマなので、それぞれが目標値を達成していれば達成していれば評価は認められると判断していますが、ほとんどが概ね認められるという評価をしました。個別については、目標値が高いか低いかは個人の意見を入れておらず、掲げられた目標値に対して到達したかという前提で評価しています。給与というのは、人件費として捉えるべきという考え方を全体とし、その中に時間外や給与や手当や年金が含まれてきますし、人員は入っていませんが、人員についても職員や再任用や非常勤を含めて全て考えるべきというのが私の論点です。人件費の削減という大きな目標を掲げた上で、中目標か小目標と小分けにして計画をしていく必要があると考えています。また、外郭団体の補助金については、行革推進課が検討されていると思いますが、未達の項目になっており、基本的に鎌倉市の中ですべきことなのか、外郭団体の組織を別に作ってやるのか、委託してやるのか、指定管理者でやるのか、それぞれのメリットとデメリットを作る必要があると感じています。例えば、芸術財団というものの本当の存在意義は何か、今指定管理になっているので、5 年後も継続できるように進めていくことも重要だと思いますが、それぞれの団体の存在する意味を考え直す必要があると思いま

す。補助金の見直しについては、5年間のテーマで進めているということですが、実際は財政課が、申請がでてくる中から縮減できないかを検討しているということですが、より手前で補助金の必要性を考え、どのような方法で削減していくのかを考えていく必要があると思います。ある基準を設けてやり方を基本的に決めておくことが検討不足のため、結果、目標値も実績もないという状況を招いてしまう、と感じました。

会長： ありがとうございました。D委員から報告をお願いします。

D委員： アクションプログラムの報告から、実態が良く分からない中で類推して判断した評価になります。1番の市民本位のサービスの提供体制については、概ね認められると判断しました。市民ニーズを捉え、それに対応するという姿勢は評価できると思います。ただし、市民のニーズを取り上げるかどうかについては、よく検討していただき、市民に対して平等に対応することが重要であると考えます。市に必要な市民サービスの提供については、必ずしも費用対効果をいうべきではないと思います。ただ実質のコスト計算を必ず行った上で実行していただかないと、ただニーズがあるから対応するという姿勢では駄目であると思います。それから2番の新しい公共空間の形成については、市側で何のために作るのか、その分野における市の状況と実態の把握が不十分であると考えます。地域毎の土地ルールの充実については、計画がありますが、これは、計画倒れではないかということを申し上げます。私は鎌倉山の道路を通ってきますが、シンボルである桜並木の保存と育成に努めるという計画を市に出していますが、実態は乱開発のし放題になっているというのが現状です。やるといってやっていないのをどうするのが必要で、計画の受領だけでは真の行政ではないと意見します。世界遺産については、世界が認める遺産ということなのに、湘南工科大学のWebページの表現は日本人の解釈で泥臭く、作るのであれば外国人の目線で表現するべきだと思います。選ばれる我々の目線ではなく、選定者の大半は外国人であるということを念頭に置いて作成すべきだと思います。また、新しい公共施設の形成の2番目である民間の活力を活かした施設展開については、概ね認められる、としました。民間でできることは民間に委託しており、軌道に乗ってきていると判断しましたが、委託したので市は分かりませんと丸投げにすることなく、きちんと把握していただきたい。また委託によるプロパー職員の減少や異動が表の中では明確でなく、単にプロパーの仕事量の減少にしないようにしていただきたい。広報誌の民間委託については職員がやることに意味があり、今後も継続してほしい。例えば毎号にアクションプログラムを2テーマずつ掲載するなどすれば、市民の反応を直接とれるようになると思いますので、そのようなことをやっていただきたいと考えます。小学校の給食についてはよくやっているとありますが、学校間の格差のないようにしていただきたいと思います。レイ・ウエル鎌倉については、去年指摘したのですが、事業として成りえないようなものを継続することが理解できません。なぜやるのか、やらざるを得ないのかをきちんと説明していただきたいと思います。同様に、鎌倉文学館、鐺木美術館については、管理がマンネリ化しているように思いますので、全国ベースで管理者を募集し前向きなアイデアを取ってやっていくべきだと思います。鎌倉芸術館については、経費を可能な限り削減していく策しかないと思いますが、市・周囲の人口マーケットが無い中でこのような施設を創ったことについては、市職員だけではなく市長、市会議員の今後の反省材料にすべきと考えます。3つめの健全な財政基盤の確立については、概ね認められると判断しました。特に下水使用

量については、利用者に利用料を負担させ一定の利用率を維持できるとありますが、市としてもコスト削減策を考えていただきたい。また景観ファンドについては、観光協会と連携し、真剣に取り組むことを前提に立ち上げを再考してはどうかと考えます。廃棄物処理については、人口減少・高齢化の時代に入っていますので、広域で施設を相互利用し手数料を削減するということはできるのかどうか、できないのであれば課題は何かを明確にして検討を広げていただくことが必要だと考えます。市民税徴収率の向上については、実態把握が弱いと考えます。滞納の真の要因を把握し細かく対応できているのかは、前回のヒアリングでは不明です。固定した債権を債権回収会社に売却し、換金できないのでしょうか。

会長： 売却し、換金することは法律上できないと思います。

D 委員： 他がやっていなくても、鎌倉市としてできるのであればやったほうが良いと思います。また、39 ページの行政コストの縮小化ですが、業務の質を考えず単なる人件費の削減を図るということを目指するのは間違えだと考えます。仕事の内容が反映される資格制度を作り、きちんと評価されるという制度を作ってほしいと思います。また、諸手当の削減については、スピード感を持って取組んでいただき、財政が健全な間に職員の意識はもちろん、市長・市議員含めて真剣に考えていただきたいと思います。外郭団体、補助金の見直しについては、評価不能と判断しましたが、強力なメンバーを選んで事業仕分のセクションを作って、本当に必要なものなのかをよく見ていただきたいと思います。以上でございます。

会長： それでは、次に B 委員からお願いします。

B 委員： 35 ページの一番上を参照下さい。窓口サービスの充実、利用者数も安定してきているので、土曜の窓口利用をわざわざ呼びかけて拡大する必要はないと思います。青少年会館の月曜日利用は目標以下ですが、この程度だと思います。また、スポーツ施設の月曜利用は目標を上回っていますが、サービスの拡大というものは無料ではないので、その費用実態については市民に周知するべきで、声を大きくすればサービスが拡大すると市民の方は考えがちですが、便利になればなるほど、税金もかかるということを市民にも知らせていく必要があります。36 ページの 3 番目を参照下さい。自主防犯活動は活発で、自転車の資源化もうまくいっていると思いますが、一方、土地利用ルール作り、景観作り、商店街作りは至難の業です。腰越に住んでいますが、シャッター街になりつつあるという現状もあり、簡単なことではないのでなかなか評価しにくいという部分があります。また、世界遺産登録については、参加者の広がりには欠けており、感じており、取組みが中途半端だと思います。平泉の取組については、色々な方々が動き努力し、失敗してまた挑戦する姿が何度もテレビで報道されていたが、鎌倉市については、全然取り上げられていません。世界遺産登録に失敗した場合、今までかなりのコストがかかってきていると思いますが、誰がその責任をとるのかという心配もあります。やるのであれば徹底的にやるという姿勢が必要だと思います。また、史跡維持管理費を削減されていますが、別途必要な維持管理費に回していくべきだと考えます。次に、37 ページの 2 番目になります。民間委託については、財政効果が目標値に達さないものが多いですが、ただ指定管理者制度については総務省より以下のように指針がでています。①公共サービスの水準確保、②単なる価格競争の入札ではない、③複数の申請者からの事業計画書の提出すること、これについては、鎌倉市の施設では応募者も少なくなってきた

ており、このまま複数の申請者が出ないという心配もあります。つづいて、④住民の安全確保、⑤指定管理者とのリスク分担・損害賠償責任保険加入、⑥指定管理者の労働法令遵守・雇用・労働条件への適切な配慮、ということを総務省でまとめてありますので、鎌倉市も改めて現在の指定管理者の再点検をしていく必要があると思います。また、民間委託、指定管理者制度を導入した後も、サービス提供の実態について、利用者サイドのアンケートなどで聴取し、常にサービスの改善策を民間業者や指定管理者に求めていく必要があります。単なるコスト削減という側面だけではなく、サービスを改善するという意味があるので、利用者サイドの意見を十分汲み上げていく必要があると考えます。続いて 38 ページの下から 2 番目ですが、行政改革というのは無駄の排除というだけでなく行政水準をあげていくという面もありますが、無駄の排除よりも受益者負担の強化で収入確保を図っているウエイトが高いと思います。今後家庭ごみの有料化の検討も始まっており、これらは行政改革の逆行になりかねないと考えます。市税徴収率については目標未達ですが、原因をできるだけ明確にし、県の協力なども仰ぎながら目標達成に努力していただきたいと思います。次の 39 ページの人件費については、ピークの 185 億円から 40 億円削減されているということで、労使の協力は認めるべきであると思います。労働組合もある中なので、歩み寄って決めていくのがルールだと思います。総人件費と個別人件費は区別して考えていく必要があります、500 億円の税金を動かしていく人材なので、それなりに優秀な職員を集めるためにも、賃金が安ければいいというものではないと思います。最後に 40 ページになりますが、プライマリーバランスの話がありましたが、1994 年から 96 年の 3 年間は赤字ですが、それ以外は黒字です。この 3 年間については中学校の立替など公共事業を実施したためであります。建設地方債を発行してプライマリーバランスが赤字になっているので、事業が終わればすぐ黒字に転化するもので鎌倉市は大丈夫だと考えます。一方、補助金については、2009 年度に団体や個人に出す補助交付金が 10 億から 40 億円の 4 倍に増えています。先ほどの財政課からの説明では、定額給付金などの影響などがあつたとのことでしたが、補助金の見直しについては手付かずであると思いますので、弱者もいるので一律に削減することはできないと思いますが、できる部分は見直しをきちんとやっていく必要があると思います。

会長： それでは、私の方から説明させていただきます。最初の市民サービスについては、認められないと評価しました。行政サービスをどう評価するのは難しいですが、サービスの拡大と市民本位はイコールでないので、評価基準の見直しも検討する必要があると考えます。次に、市民等との協働については、認められると評価しました。鎌倉市は NPO 活動も盛んで、協働の地域経営については一定の成果が認められると考えます。続いて民間の活力を活かした施策展開については概ね認められると評価しましたが、行政の目標値というのは難しいとは思いますが、目標値についてはもう少し高く設定してもいいのではないかと思います。ただ色々なスケールがありますが、きちんと内容がチェックできるようなスケールが必要であると思います。続いて次ページの収入確保への積極的な取組についてですが、目標を大きく下回っているわけではないので、概ね認められると評価しました。次に、39 ページですが、行政コストの縮小化については、認められないと評価しました。B 委員から意見のあつた、有能な人材確保には人件費は必要であるということには同感ですが、目標値を下回っているため、不十分と評価しています。最後に、外郭団体の見直し、補助金の見直しについては、少し評価が甘かったかと

はと思いますが、外郭団体の見直しなどは進んでいる部分を評価し、概ね認められると評価しました。そして、34 ページの 22 年度の結果としてまとめられています。まず、実施項目の 1 番目の市民本位のサービス提供体制の充実という部分で、評価が分かれています。これは公共サービスの評価の難しさが現れていると思います。資料で提供できるものではありませんし、市民によって求めているサービスも異なるので、このような結果もありうると思います。2 番目の市民等との協働による地域経営については、評価できるという所に 4 つ星がありますので、評価していいと思います。3 番目の民間の活力を活かした施策展開も評価できるという所に 3 つ星がありますので評価できますが、1 名評価できないという意見もあり、これは財政効果の部分に関係しているのかもしれませんが。4 番目の収入確保への積極的な取組については意見が分かれています。市税徴収、税収確保など色々な取組をされていますが、どのような目標を設定するのか難しい所だと思います。18 年度から評価をやらせていただいているのですが、毎年、不公平感を無くすためにも税収の徴収率を上げる必要があると意見していますが、どのようにしてやっていくのが難しい部分だとはやらなくてはいけないところだと思います。5 番目の行政コストの縮小化については、否定的な見解で一致しています。職員給与については、前の市長の時から、職員定数の削減をしていますが、類団各市と比較するとまだ多いのが現状です。また、給与面あるいは退職金の見直しなどを進めてきましたし、市でも目標を高く設定して努力してきていると思いますが、高い目標ゆえにこのような結果になっていると考えられます。最後に 6 番目の行政コストの縮小化ですが、認められないと評価されています。全体として、意見が分かれるのは当然ですが、評価は技術的な面があり、主観的な面があり、コスト面でもどれだけ正確なコスト情報が提供されるかにもよりますが、正確なコストは出しえない中、時間も資料も制限された中で評価しなくてはいけないという状況下で、委員の方の大変な努力によって 22 年度の評価が行われました。ありがとうございました。全体として何か補足しておくところはありますか。

A 委員： 人件費についてですが、決算カードで言うとかかなり下がっており、146 億円になっています。一方、個別のアクションプログラム表の No83 の効果額を見ると、1 億 2 千 6 百 44 万 8 千円となっています。これは対基準年に対する効果額なので、平成 21 年の 1 億 5 千 3 百 24 万 4 千円に比べると下がっているということは、21 年度よりも 22 年度の方が、給与が上がったということになります。決算カードでは大きく下がっていますが、アクションプログラムの結果では逆に人件費が上がっているという部分に矛盾があると思いますが、どのように職員課では解釈しているのでしょうか。

職員課課長代理： 前回も話しましたが、ベースは 17 年度の決算ベースで、職員の数も給与削減もしなかった場合をベースにそれぞれの年度で行った施策に対しての効果を入れています。まず想定職員数があり、例えば 18 年度ですと 1542 人の職員がいて、一部が減ると何百万円の効果があるということになります。実際に 1500 人になると 42 人分不足してしまうということで、ここの目標というのが、年度ベースに細かく設定をしています。簡単に言うと、17 年度ベースを単純に 22 年度に合わせているわけではなく、17 年度のベースから色々な取組をしていったらこうなるということ、年度ごとに推計しているということです。それが目標値です。実際に人数がそこに当てはまってきて、引き下げなど行った効果を入れていった結果、それぞれの年度目標に未達だったということになります。

A 委員： 人件費の下げが人数であり、アクションプログラムの No.83 の結果だけを取り上げると、21 年度より 22

年度のほうが、給与は上がっているという解釈になりませんか。

職員課課長代理： そうではありません。それぞれの目標として、17 年度をベースにして、それぞれの年度の人数やそれぞれの見直し成果が推計に対してどうだったかの結果となります。増えているように見えますが、単年度ごとに目標をたてて、推計をしてそれに対して実際どうだったかということになります。推計の立て方が、たまたま 22 年度は職員の見込み数も少なく、数の乖離がなかったことから、この部分については差がなく効果もありでてこなかったということになります。

A 委員： 問題提起ですが、5 年間の財政効果額がアクションプログラムによって行革が進んだと評価されています。しかし、効果額が実際の歳入歳出を含めた実財政へどう反映したかは別の話に聞こえます。目標額は実際に効果があったというものでチェックできるものでないと、実際の決算上のデータでは効果が無いというようになってしまうと思います。実決算で分かるような数字を目標額で設定しないと意味がないと思います。

職員課課長代理： おっしゃる通りで、過去に目標を立てたとき、職員給与などは難しい積算で、適正化計画は別にするということが命題としてあり、当時の担当で練った上で、給与改革の部分のみで計算した結果こうなりました。5 年間たって、市民の方々にとって分かりにくいものになっていると思いますので、再度指標の立て方については勉強しなおして分かりやすい指標にしていきたいと考えております。

会長： 内部管理で数値を入れていると思いますが、市民サイドで分かるような指標の立て方にするように工夫していただきたいと思います。

B 委員： こちらの職員給与というのは職員給与で、決算の人件費というのは、首長や特別職、議員報酬、委員報酬が人件費の中に入っていますので、積算の背景が違ってきます。

会長： 今回は 22 年度の評価で終わりましたが、5 年間の評価につきましては、日程を新たに設定したいと思います。

事務局： 次回の会議については、12 日（水）午前 9 時 30 分から 11 時 30 分にしたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。資料は本日の分をお持ち下さい。

小嶋次長： 傍聴者の方々につきましては、本日ホームページにご案内を掲載いたしますので、ご確認いただけますようよろしくお願いいたします。