

新鎌倉行政経営戦略プラン 平成 23 年度上期取組状況への提言

平成 23 年 11 月 8 日に開催いたしました鎌倉行革市民会議において、新鎌倉行政経営戦略プラン平成 23 年度上期の取組報告を行い、その後任期を終えられた委員の皆さまからご意見・今後の行財政改革へのご提言をいただきましたので、ご紹介します。

まずプラン全体について、現在のプランでは、①持続可能な財政基盤の確立、②地域主権の推進、③市民本位のサービス提供、の 3 つの基本方針を掲げていますが、これに、行政運営の基盤の確立、財政目標の 2 つを加え、あわせて実施計画にも位置づける必要があるとの意見がありました。また、行革の本質を徹底的に考える中で、プランについても、職員数適正化、職員給与見直し、民間委託推進など影響力のある項目に絞り、実施計画の財政計画達成に向けて、財政問題に直結した重点経営戦略プランとして展開すべきとの意見もありました。

アクションプログラムについては、数値目標に加えて、適宜、納得度、満足度の指標も設定すべき、受益者負担を求める項目については、負担額、負担割合などの他自治体との比較など総合的に検討すべき、さらに、プランの個々の目標値、特に歳出削減の目標値については、財政計画達成のためにも、より高い、より挑戦的なものでなくてはならない、などの意見をいただきました。

また、行財政改革全般に対するコメントとして、行政サービスの「執行結果」の評価ではなく、行政サービスを選択する、いわば予算段階における市民参加が必要との意見をいただきました。

以下、各委員から頂きましたご意見（原文）を掲載いたします。

会長からのご意見

どのような組織・団体でも、改革・改善は不断の取り組みである。改革・改善を怠れば、その機能は低下し非効率となってしまうであろう。しかし、改革・改善はやみくもに行えばよいものでもない。取り組み次第では、効果の上がらないこともある。とくに公共部門の改革・改善は、その成果が容易に測れないところに難しさがある。公共サービスの効率性・有効性の測定は、長年の課題でもある。それでも最近では、事務事業レベルでその成果を評価する取り組みが多くの自治体で行われるようになり、その測定も企業と同様のバランスシートなどの財務書類を作成してより有用な計測に努めている。

事務事業の成果をチェックする手法の 1 つとして、“事業仕分け”が流行っている。事業仕分けは、事務事業の効率性や有効性などを住民も参加して判定するものであるが、国の事業仕分けがテレビ放映されたこともあって注目を集めた。しかし、事務事業レベルでも行政サービスのコストを測定しその有効性を評価することはそれほど容易ではない。行政サービスのコストについては、財務書類で建物等の減

償却費や職員の退職金を含めて企業と同様のコスト計算定に努めているが、企業とは異なる会計制度のもとで便宜的に計算するコストは適正といえない。また適正とはいえないコストで行政サービスの有効性を一部の手を挙げた住民で判定することは非常に危険である。事務事業を廃止する手段として、事業仕分けを使う例も見受けられる。事業仕分けの手本となったカナダのプログラムレビューでは、最終的には政治が判断を下して決めている。

しかし、住民が行政サービスの評価に参加することを否定するのではない。議会の機能低下や首長の強い権限への批判などが言われる今日、住民が参加することは官民協働のガバナンスからも積極的に求められる。問題は、行政サービスの執行結果を評価する事業仕分けを行うのではなく、行政サービスを選択するいわば“予算仕分け”に住民が参加すべきである。予算の一部でも住民が参加して決めれば、住民もその事業に責任をもつことになり、同時に執行結果も注目してチェックすることになるであろう。

A 委員からのご意見

鎌倉市財政は平成 22 年度決算で大きな曲がり角に来ている。市税（特に）の落ち込みにより、個人単年度収支赤字、財政力指数の大幅低下、経常収支比率の大幅上昇となった。この悪化傾向は高齢化が進展する鎌倉市歳入構造からみて、これからも続くであろう。12 月に発表された後期実施計画（平成 24 年—27 年中期財政計画）を見て、松尾市長が自由財源 107 億円不足のため人件費を 10%カットすると発表されたのも当然ではあるが、日ごろの財政状況に対する認識・取組みの甘さの裏返しでもある。この状況の中では、鎌倉市財政基盤確立のために平成 23 年度より取り組みが開始された「新鎌倉行政経営戦略プラン」は思い切って財政問題に直結した重点経営戦略プランに特化して展開すべきである。具体的には、「職員数適正化」「職員給与見直し」「民間委託推進」「全庁的補助金見直し」「未利用地等売却」「市税徴収率向上」「下水道使用料見直し」である。

第 3 次鎌倉市総合計画第 2 期基本計画の「中期実施計画（平成 21 年度—25 年度）」及び「後期実施計画（平成 24 年度—27 年度）」の財政計画が示すように財政基盤が不安定になり始めた鎌倉行政において、新鎌倉行政経営戦略プランの重要性は極めて高い。ちなみに平成 21 年度・22 年度の決算では、実施計画充当可能自由財源が、2 年間で 48 億円が 26.8 億円に大きく落ち込んでいる状況にある。

この状況を鑑み、また中期実施計画達成のためには、新経営戦略プランの個々の目標値、特に歳出削減の目標値は従来のように達成できる低めのものではなく、財政の抜本的改善のため、また鎌倉市のあるべき財政モデル実現のため、より高い、より挑戦的なものでなくてはならない。しかるに現在提示されている目標値は極めて保守的である。これでは財政改革にはつながらない

具体的には「職員数適正化」では現在の目標値は 1379 名から 103 名削減の 1276 名となっているが、少なくとも松尾市長公約の 1130 名以下を目指すべきである。市民 1000 人当りの職員数も他市より多い鎌倉市にとって難しい目標ではない。

「職員給与見直し」では、現在は時間外手当削減分だけの目標値として 5 年間でわずか 329 百万円となっているが、これは現状の時間外手当 7.3 億円と松尾市長公約の年間 5.5 億円の差額 1.8 億円の 5 年間の 9 億円以上の目標値とすべきである。さらにこの「職員給与見直し」は残業代以外に、日本一高いといわれる「基本給」「各種手当」削減にも取り組むべきであり、こちらは金額的にも時間外手当の数倍

の財政効果が期待できる。早急の計画と目標値の設定が急務である。人件費削減目標としては4年間で50億円以上であろう。

「市税徴収率向上」では、鎌倉市の徴収率が近隣他市よりも低い現状を踏まえ、督促方法の抜本見直しなどから、従来型の $+\alpha$ 型目標設定ではなく他市並みの徴収率94-95%程度を目指し、現在の目標値4年間で5億円を、少なくとも10-20億円程度に引き上げるべきである。

「下水道使用料見直し」については、市民側に建設工事資本費の負担を納得させたとしても、行政側の運営・維持管理経費の削減努力もあわせて推進すべきである。この目標値も設定し進めるのが妥当である。

財政的に裕福と言われてきた鎌倉市も今やごく普通の都市になりつつある。不交付団体であることがいつまで続くのか、必ずしも安泰であるとは限らないことを、職員も議員もそして市民も重く認識すべきである。そのためこの新経営戦略プランの果たすべき役割は重要である。

C委員からのご意見

現在の行革市民会議の仕組みと資料提供では、評価は表面的なものになり、客観的、具体的な提言ができず、生産的な会議に結びつきにくいと思います。

1. 行政経営戦略プラン全体について

新鎌倉行政経営戦略プランでは、「持続可能な市政運営を進める及び質の高い市民サービスを提供する」ことを基本目標として、①持続可能な財政基盤の確立②地域主権の推進③市民本位のサービス提供の3つの基本方針を掲げているが、これに④行政運営の基盤確立⑤財政目標の二つを加え、中期実施計画そのものとして位置づける必要があると思われる。

2. 鎌倉行革市民会議のアクションプランについて

(1) 全庁的なアクションプラン

上記1を前提にするとアクションプラン数は、3桁になるはずですが、全職員が行財政改革テーマの計画化、実現する中でPDCAサイクルを回す、目標による管理を習熟する機会をつくるのが一つの狙いです。

(2) 行革市民会議にて評価するアクションプラン

前項(1)のアクションプランは、「基本方針」の領域、「実施項目」の領域を事前に限定しておき、行革推進課あるいは市民会議にて選定するようにすれば良いのではないかと思います。

3. 市民目線による鎌倉行革市民会議のあり方について

(1) 市民委員への事前説明と共通理解を図る。

- ①新鎌倉行政経営戦略プランの内容（実施）
- ②行革関連組織と鎌倉行革市民会議の役割／権限（実施）
- ③総合計画→基本計画→中期実施計画→予算→行政経営戦略プランの関連
- ④定義

PDCAサイクル、進行管理、目標（期待レベル）と行動、INPUT/OUTPUT/OUT

COME、納得度／満足度など

⑤数値目標の算定基準、目標の性質（歳入、歳出、残高の縮減→歳入歳出）

(2) アクションプランは、原課に直接ヒアリングし、具体的情報に基づく個別評価をする。プラン件数は市民会議にて選定すれば良いと思います。

(3) 数値的目標の計画／実績の対比表、実績

職種別人員、市税（全体、現年度、滞納）、決算カード、
などは委員全員に提供し、これら以外は個人の要請を認める。

D委員からのご意見

まず、委員をつとめさせていただいたことに感謝する。それまでは時々広報を読んだり、支所に出向き、支所の周りが雑草だらけだとか防災放送が聴きにくいとか気付いたことを申上げたりする程度であったが、任期中は市の種々の情報に接し市の現況をある程度理解することができた。勿論、自分の力不足が主要因であっただろうが、行革推進にどれ程役立てたかを考えれば忸怩たるものがある。しかし、ここで過ぎたことを言っても始まらない。

次期以降を展望して提案をしておきたい。

第一に市の関係者が行革の本質を徹底的に考えてほしい。

市長、市会議員、職員（組合）、市民（代表・学識者）による協議会を立ち上げ、真に実効の上がる行革推進を検討してほしい。本来なら前三者は市民の代表者であり、代理人であり、代行者であるべきで市民と同じ目線であるはずで、改めて協議会を設置せよというのは現行の制度の否定に他ならないが、行革に関してのみの協議会設置を提案するものである。考え方、取組み方等が余りにも民間とかけ離れているので、ブレインストーミングのように同一場所で長時間協議してもらったらどうか、何回もやるのではない。永い将来を見渡したら、おしくない時間となろう。結局はお互いに気付かせる程度になってしまうかもしれないがそれでも良い。

市の収入が停滞または減少していくのは確実である。今はまだ手を打つ時間的な余裕はある。ギリシヤやイタリアの例を出すまでもない。税収が停滞しているのに既得権を主張し、より以上のサービスを要求するのはいかに誤りであるかは言うまでもない。財政破綻すればどうにも手がつけられない状態になってしまうのは、毎日のニュースで見ているとおりである。

市長はリーダーシップを発揮していただきたい。市会議員も支持者の代表という意識に拘るべきではない。職員、市民も既得権の主張に限界があることを理解しなければならない。

第二に行革の本質を見極めたら、それを実現させるのに最も影響のある、あるいは効果的な事項に絞り活動していくべきである。当然、いろんなセクションに亘る事項になろうがそれでこそ実効があがる。従来の課ベースの活動では効果が薄い、改めるべきである。

第三に従来のアクションプログラムは事務改善のレベルのものがほとんどである。でもこれも必要なことである。これについては第二の活動の外でやればよい。任期中にも申上げたが、統一ツールを作り、担当部長の段階で統括していけばよい。私に言わせれば任期中に行革に関しての部長の顔が全く見えなかった。上記の統括をルーテンの仕事としてやる余裕はあるのではないかと考える。

以上、三点を提案します。いずれにせよ仕事は科学的に理詰で納得性を持たせ対処せねばなりません。従来やっているから、これからもその延長線上でやろうではいけないのです。この市民会議のありかたを含め改革してほしい。しかもスピード感を持ってやってください。

最後に世界遺産の指定に向け市を挙げて頑張ってもらいたい。指定を受ければ市勢の隆盛に資すること大。行革推進のプラス要素であります。

以上

委員の皆さんからの貴重な意見については真摯に受け止め、今後、下期に予定しております各課ヒアリングを通じて、取組内容に適した目標値の設定や進行管理の強化を図り、平成23年度の年度目標の達成に努めるとともに、新鎌倉行政経営戦略プランをよりよいものに育てるよう努めてまいります。

行革推進課