

はじめに

鎌倉市の行財政改革は、バブル崩壊により右肩上がりの経済成長が終焉し、本市の税収が平成 4 年度をピークとして減少に転じ始めた平成 6 年度から、本格的な取り組みを進めてきました。

特に平成 11 年度には、市税収入の見込み額が大きく落ち込んだことを受け、限られた行政資源を最大限活用して、高まる市民ニーズに对应していくための指針として、平成 17 年度までを計画期間とした「かまくら行財政プラン」を策定し、行財政改革に取り組んできました。

平成 17 年度に「かまくら行財政プラン」の計画期間が終了するにあたり、わが国の経済情勢は引き続き厳しい状況にあるにも係わらず、予想を上回るスピードで進行する少子高齢化や、ますます多様化する市民ニーズ、地方分権の推進や指定管理者制度の導入を始めとする公共領域の民間への開放等、行政を取り巻く環境は、単に厳しいだけでなく、さらに複雑な変化を進めていました。このような変化に対応し、市民の満足度を高めていくため、目標管理による成果を重視した経営の視点に立ち、行政を運営する計画として策定したのが、平成 18 年度から平成 22 年度までを計画期間とする「鎌倉行政経営戦略プラン」です。

本書は、「鎌倉行政経営戦略プラン」の計画期間内における取り組みの概要と、取り組みに対する鎌倉行革市民会議からの評価結果をまとめたものです。

鎌倉行政経営戦略プランの概要

鎌倉行政経営戦略プランは、地方分権の進展や自己責任、自己決定の原則に基づいた都市間競争を視野に入れ、限られた経営資源を効果的、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ました。プランの柱となる 3 つの基本方針のもと、16 の実施項目を設け、102 の具体的な取り組み項目（アクションプログラム）によりプランの推進を図ってきました。基本方針及び実施項目は次のとおりです。

(1) 成果を重視した行政経営

- ア 行政評価制度の推進
- イ 目標と成果指標による施策展開
- ウ 行政評価によるスクラップ・アンド・ビルドの実施
- エ 市民本位のサービス提供体制の充実
- オ 職員の意識改革と人材育成

(2) 新しい公共空間の形成

- ア 行政の役割分担の明確化
- イ 市民等との協働による地域経営
- ウ 民間の活力を生かした施策展開
- エ 市民と行政の情報の共有化
- オ 透明で公平・公正な行政の推進

(3) 健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営

- ア 収入確保への積極的な取り組み
- イ 行政コストの縮小化
- ウ 市有財産の活用及び公共施設の機能再編等
- エ 組織・機構の見直し
- オ 電子自治体の推進

鎌倉行政経営戦略プランでは、鎌倉行革市民会議を組織し、取り組みについての意見や評価を行うとともに、市長を本部長とする鎌倉市行革推進本部会議において審議、方針の決定を行い、プランの推進を図ってきました。

I 鎌倉行政経営戦略プラン5年間の実績報告

1 鎌倉行政経営戦略プラン5年間の取り組み状況と実績

(1) 鎌倉行政経営戦略プラン取り組み実績

鎌倉行政経営戦略プラン5年間の実績は「鎌倉行政経営戦略プラン5年間の目標値達成状況表」(表1)のとおりとなりました。全102あるアクションプログラムのうち、目標値を設定したものは全体の63.7%にあたる65プログラムであり、そのうち目標値を達成できたのは52.3%、34プログラムという厳しい結果となりました。

3つの基本方針別では、1成果を重視した行政経営における目標値達成率31.6%、2新しい公共空間の形成では66.7%、3健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営が52.6%となっています。

5年間の計画期間における目標値、実績値は「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」(表2)に記載しています。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いますが、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。

個別のアクションプログラムにおける取り組みの詳細については、43頁以降のアクションプログラムシートで確認していただくことができます。

鎌倉行政経営戦略プラン5年間の取り組み結果に対する分析、評価、今後の課題と取り組みについては、後段にて詳述していきます。

鎌倉行政経営戦略プラン5年間の目標値達成状況表（表1）

基本方針	実施項目	アクション プログラム 数 A	目標値 設定なし B	取り組み 終了 C	目標値設定あり		
					D=A-B-C (D/A)	目標値 達成 E (E/D)	目標値 未達成 F (F/D)
1 成果を重視した行政経営	①行政評価制度の推進	3	2	0	1 (33.3%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
	②目標と成果指標による施策展開	5	1	0	4 (80.0%)	2 (50.0%)	2 (50.0%)
	③行政評価によるスクラップ・アンド・ビルドの実施	2	0	0	2 (100.0%)	0 (0.0%)	2 (100.0%)
	④市民本位のサービス提供体制の充実	15	3	1	11 (73.3%)	4 (36.4%)	7 (63.6%)
	⑤職員の意識改革と人材育成	3	2	0	1 (33.3%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
	計	28	8	1	19 (67.9%)	6 (31.6%)	13 (68.4%)
2 新しい公共空間の形成	①行政の役割分担の明確化	2	0	0	2 (100.0%)	1 (50.0%)	1 (50.0%)
	②市民等との協働による地域経営	10	2	0	8 (80.0%)	6 (75.0%)	2 (25.0%)
	③民間の活力を生かした施策展開	24	6	2	16 (66.7%)	11 (68.8%)	5 (31.3%)
	④市民と行政の情報の共有化	4	3	0	1 (25.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
	⑤透明で公平・公正な行政の推進	3	1	2	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	計	43	12	4	27 (62.8%)	18 (66.7%)	9 (33.3%)
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	11	1	1	9 (81.8%)	5 (55.6%)	4 (44.4%)
	②行政コストの縮小化	5	3	0	2 (40.0%)	1 (50.0%)	1 (50.0%)
	③市有財産の有効活用及び公共施設の機能再編等	3	2	0	1 (33.3%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
	④職員数の適正化	2	0	0	2 (100.0%)	1 (50.0%)	1 (50.0%)
	⑤組織・機構の見直し	4	4	0	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	⑥電子自治体の推進	6	1	0	5 (83.3%)	3 (60.0%)	2 (40.0%)
	計	31	11	1	19 (61.3%)	10 (52.6%)	9 (47.4%)
合計		102	31	6	65 (63.7%)	34 (52.3%)	31 (47.7%)

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（表2）

基本方針		実施項目	具体的取組み項目	課名	通し番号
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	経営企画課	1
			② 施策評価の導入	経営企画課	2
			③ 政策評価の導入	経営企画課	3
		2 目標と成果指標による施策展開	① 第2期基本計画の進行管理の導入	経営企画課	4
			② 人口施策の推進	経営企画課	5
			③ 人権施策の充実	人権・男女共同参画課	6
			④ 男女共同参画の推進	人権・男女共同参画課	7
			⑤ 若年層からの生活習慣病予防事業の推進	市民健康課	8
		3 行政評価によるスクラップ・アンド・ビルドの実施	① 観光客(市民含む)の満足度を指標にした観光事業の推進	観光課	9
			② 在宅障害者に適した福祉サービス提供体制の形成	障害者福祉課	10
		4 市民本位のサービス提供体制の充実	① 窓口開設時間の拡大	行革推進課	11
			② 市民課土曜日窓口の開設	市民課	12
			③ 昼休み窓口業務の拡大等、窓口業務の充実	4支所	13
			④ 市民サービスコーナーの業務拡充	市民課	14
			⑤ 地域相談員の勤務体制の拡大等、相談業務の充実	4支所	15
			⑥ スポーツ施設の月曜開館の実施	スポーツ課	16
			⑦ 青少年会館の月曜開館の実施	青少年課	17
			⑧ 子ども会館・子どもの家の適正配置の検討	青少年課	18
			⑨ 子どもの家の開設時間の拡大	青少年課	19
			⑩ 鎌倉芸術館の開館日の拡大	鎌倉芸術館担当	20
			⑪ ワンストップサービスの検討	行革推進課	21
			⑫ 消費者被害の防止、救済と消費生活センター設置・運営	市民活動課	22

上段:目標値

下段:実績値(網掛け部分)

目標値及び実績値 (効果額等)	H18~H22計 又は達成率等	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
事務事業への 指標設定率	100%	90%	100%	100%	100%	100%
	H23 74%	58%	71%	72%	73%	74%
総人口	170,000人	総人口 172,000人	総人口 171,500人	総人口 171,000人	総人口 170,500人	総人口 170,000人
	H23 174,354人	171,158人	172,820人	173,263人	174,164人	174,354
人権侵害を受けた ことがある率	10%以下に	啓発事業の 実施			調査を実施。 10%以下に	
	H23 10.8%	啓発事業の 実施 10.6%	13.2%	10.4%	10.9%	10.8%
審議会等における 女性の登用率	30%	-	20%	24%	27%	30%
	H23 31.7%	22.7%	23.2%	24.3%	27.8%	31.7%
異常なしの率:上段 40歳代、下段50歳代 (20年度からは上段 キット検診の受診 率、下段異常なしの 率に変更)	35%	30%	31%	10.7%	13.0%	18.0%
	20%	15%	16%	55.4%	57.5%	60.0%
		33.3%	32.1%	10.7%	9.2%	7.9%
		20.6%	19.2%	55.4%	42.8%	38.8%
観光客の満足度	80%	観光客の満足度80%				
	H23 78%	68.1%	70.2%	73.9%	74.0%	78.0%
達成率	100%	20%	40%	60%	80%	100%
	H23 80%	20%	40%	60%	60%	80%
土曜日窓口利用者数	64,000人	8,000人	14,000人	14,000人	14,000人	14,000人
	23,108人	3,843人	4,562人	4,653人	4,911人	5,139人
昼休みの全件 処理率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
諸証明交付件数	130,000件	26,000件	26,000件	26,000件	26,000件	26,000件
	99,934件	21,284件	19,096件	20,044件	19,840件	19,670件
常時対応度	100%	25%	50%	75%		
		25%	25%	25%		
利用者数 当該年度の月曜開館 日-体育の日	156,350人	30,468人	32,072人	31,270人	31,270人	31,270人
	121,947人	16,705人	21,413人	24,165人	26,341人	33,323人
月曜開館利用者数	11,000人			2,500人	3,500人	5,000人
	5,645人			783人	2,002人	2,860人
施設の開設 現施設数:こども会 館13、こどもの家15			七里ガ浜子ども会館・ 子どもの家開設			深沢小学校余裕教室 への梶原子どもの家の 移設
			七里ガ浜子ども会館・ 子どもの家開設 (子ども会館14、子ども の家16)	だいち子どもの家の 暫定開設	梶原子どもの家の移設 実施計画搭載	第一小学校区の本格的 子ども会館・子ども の家建設計画の実施 計画搭載
学校休校日の平 日の開館時間	午前8時	午前8時15分		午前8時		
	午前8時15分	午前8時15分	午前8時15分	午前8時15分	午前8時15分	午前8時15分
開館日	333日	310日	320日	333日	333日	333日
	333日	320日	340日	333日	333日	332日 ※震災による臨時休 館1日
相談受付件数	6,000件	1,200件	1,200件	1,200件	1,200件	1,200件
	5,912件	1,201件	1,168件	1,110件	1,252件	1,181件

H21年度 目標値達 成状況	H22年度 目標値達 成状況	5年間で の目標値 達成状況
×	×	×
*	*	*
*	*	*
*	*	*
○	○	○
×	×	×
○	○	○
×	×	×
×	×	×
*	*	*
×	×	×
○	○	○
*	*	*
○	×	×

基本方針		実施項目		具体的取組み項目	課名	通し番号
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	⑬ 障害者総合窓口の整備と横断的な組織づくり	発達支援室・障害者福祉課	23
				⑭ 市が主催・共催する講座・イベント情報の一元化	生涯学習課	24
				⑮ よくある質問システムの充実	市民相談課	25
		5	職員の意識改革と人材育成	① 新人事評価制度の処遇への反映	職員課	26
				② 職員の接遇能力の向上	職員課	27
③ 職員提案制度の推進	行革推進課			28		
2	新しい公共空間の形成	1	行政の役割分担の明確化	① 自治基本条例の制定	経営企画課	29
				② 公共施設管理者等との協議会等の設立	都市景観課	30
		2	市民等との協働による地域経営	① NPOとの協働を推進するための体制づくり	市民活動課	31
				② 市民参画型政策研究機関の設立・運営	経営企画課	32
				③ 環境教育の人材登録制度の創設・活用	環境政策課	33
				④ 地域防犯体制の充実	安全安心推進課	34
				⑤ 地域ごとの土地利用ルールの充実	まちづくり政策課	35
				⑥ 地域住民と協働でつくる景観づくりの地区プラン	都市景観課	36
				⑦ NPO団体との連携による駐輪場整備、自転車の資源化対策	交通政策課	37
				⑧ 史跡維持管理の市民NPO及び市民団体等の積極的な活用	文化財課	38
				⑨ 地域特性を生かした商店街づくりの推進	産業振興課	39
				⑩ 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	世界遺産登録推進担当	40
		3	民間の活力を生かした施策展開	① 民間委託の推進	行革推進課	41
				② 広報紙作成の民間委託	広報課	42
				③ 公立保育園給食調理業務の民間委託	保育課	43
④ 胃がん集団検診事業一本化とフォローアップ	市民健康課			44		
⑤ クリーンセンター焼却施設の運転管理業務の委託化の拡大	名越・今泉クリーンセンター			45		

基本方針		実施項目	具体的取組み項目	課名	通し番号	
2	新しい公共空間の形成	3	民間の活力を生かした施策展開	⑥ し尿の収集運搬及び徴収業務の完全委託化	資源循環課・深沢クリーンセンター	46
				⑦ 山崎水質浄化センターの民間委託化の拡大	浄化センター	47
				⑧ 七里ガ浜水質浄化センターの民間委託化の拡大	浄化センター	48
				⑨ 鎌倉国宝館窓口業務の民間への委託化	鎌倉国宝館	49
				⑩ アウトソーシングによる文化事業の見直し	文化推進課	50
				⑪ ごみ収集の委託化	名越・今泉クリーンセンター	51
				⑪-2 公立小学校給食調理業務の民間委託	学務課	51-2
				⑫ 指定管理者制度・PPPの導入拡大	行革推進課	52
				⑬ 指定管理者によるレイ・ウェル鎌倉の効率的な管理運営	市民活動課	53
				⑭ 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	発達支援室	54
				⑮ 鎌倉文学館の管理運営への指定管理者制度の導入	生涯学習課	55
				⑯ 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	生涯学習課	56
				⑰ 鎌倉芸術館の管理運営への指定管理者制度の導入	鎌倉芸術館担当	57
		⑱ 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	文化・教養施設整備担当	58		
		⑲ (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	市民健康課	59		
		⑳ 民間活力を生かした再開発事業の実施	再開発課	60		
		㉑ 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	スポーツ課	61		
		㉒ 民間活用による市営住宅の建替え	建築住宅課	62		
		㉓ 公立保育園の民営化	保育課	63		
		4	市民と行政の情報の共有化	① ふれあい地域懇談会の拡大開催	市民相談課	64
② 災害情報提供システムの整備	総合防災課			65		
③ (仮称)空き家、空き店舗等の情報バンク制度の創設	福祉政策課			66		
④ 事業体系の明確化と情報共有化	財政課			67		

目標値及び実績値 (効果額等)	H18～H22計 又は達成率等	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
人件費削減額		目標達成				
職員削減数						
職員数の削減			0			
委託による人件費 の削減額	21,015千円 27,269千円	4,203千円 4,296千円	4,203千円 4,608千円	4,203千円 5,539千円	4,203千円 5,603千円	4,203千円 7,223千円
受益者負担について	5,547千円 8,674千円		1,347千円 2,206千円	1,400千円 2,206千円	1,400千円 2,206千円	1,400千円 2,056千円
					20,000千円	15,000千円
学校数	6校 6校		4校 4校	1校 2校	1校 1校	検証作業 検証作業
施設数 (削減率・額)	公の施設への導入 率50% H22年度 導入 率 30%	17施設 17施設 (△13.9%) 140,675千円)	導入率50% 19施設 (△13.8%) 140,885千円)	→ 23施設 (△12.8%) 143,683千円)	→ 23施設 (△10.7%) 120,887千円)	→ 24施設 (△9.5%) 110,051千円)
管理経費の10%減 利用率50%へ向上 (削減額)	管理経費△10% 利用率50% H23 管理経費 △9.46% 利用率39.92%	管理経費 △5% 利用率40% 管理経費 △3.87% (2,698千円) 利用率36.4%	利用率42% 管理経費 △3.45% (2,404千円) 利用率40.31%	利用率45% 管理経費 △4.20% (2,923千円) 利用率42.18%	利用率47% 管理経費 △4.37% (3,042千円) 利用率41.79%	管理経費 △10% 利用率50% 管理経費 △9.46% (6,583千円) 利用率39.92%
達成率 施設の有効活用	100% H23 95%	70% 70%	80% 80%	90% 90%	95% 90%	100% 95%
管理運営経費削減 (削減額)	5%削減 H23 13.2%削減					指定管理料 △5%
管理運営経費削減 (削減額)	5%削減 5.4%削減	△6.2% (5,061千円)	△6.4% (5,193千円)	△6.8% (5,540千円)	△8.2% (6,658千円)	△13.2% (10,337千円)
管理運営経費削減 (削減額)	5%削減 5.4%削減	△4.1% (1,991千円)	△4.3% (2,097千円)	△1.3% (638千円)	△4.3% (2,133千円)	△5.4% (2,651千円)
管理運営経費削減 (削減額)	10%削減 14%削減	△9% (40,387千円)	△10% (42,597千円)	△9% (39,864千円)	△25% (108,293千円)	管理運営経費 △10% △14% (102,363千円)
						取組終了
事業費：転出率2割	102億円 取組終了	190億円 市直接170億円 民活100億円	190億円 0円	190億円 0円	190億円 0円	取組終了 取組終了
効果額	27,144千円 32,974千円		△210千円 △104千円	9,118千円 11,026千円	9,118千円 11,026千円	9,118千円 11,026千円
施設数	3施設 1施設		1施設		1施設 1施設	1施設
実施区域数	9中学校区 5行政区域	5行政区域	5行政区域	5行政区域 (7会場)	5行政区域 (7会場)	9中学校区 5行政区域 (7会場)
						登録者数17,771人

H21年度 目標値達 成状況	H22年度 目標値達 成状況	5年間で の目標値 達成状況
取組 終了	取組 終了	○
*	*	*
*	*	*
取組 終了	取組 終了	○
○	○	○
*	*	*
○	○	○
×	×	×
○	○	○
×	○	○
○	○	○
*	取組終了	取組終了
*	*	*
×	取組終了	取組終了
○	○	○
*	*	*
×	×	×
○	×	×
*	*	*
*	*	*
*	*	*

基本方針		実施項目		具体的取組み項目	課名	通し番号
2	新しい公共空間の形成	5	透明で公平・公正な行政の推進	① 外部評価の拡大	経営企画課	68
				② 外部監査制度導入の検討	行革推進課	69
				③ オンブズマン制度導入の検討	行革推進課	70
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	① 第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施	行革推進課	71
				② 企業施設整備助成事業の創設	産業振興課	72
				③ 下水道使用料の適正化	下水道課	73
				④ 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	道路整備課	74
				⑤ スポーツ施設の駐車場の有料化	スポーツ課	75
				⑥ 青少年会館の一般利用者に対する利用料徴収	青少年課	76
				⑦ コンビニ公金収納システムの構築	会計課	77
				⑧ インターネット公金収納システム(マルチペイメントネットワークシステム)の構築	会計課	78
				⑨ (仮称)景観ファンドの創設形成	都市景観課	79
				⑩ 廃棄物処理手数料の適正化	資源循環課	80
				⑪ 市税徴収率の向上	納税課	81
		2	行政コストの縮小化	① プライマリーバランスの堅持	財政課	82
				② 職員給与の見直し	職員課	83
				③ 外郭団体の見直し	行革推進課	84
				④ 会社の経営健全化	財政課	85
				⑤ 補助金の見直し	財政課	86
		3	市有財産の有効活用及び公共施設の機能再編等	① 公共施設の全市的配置計画の策定	経営企画課	87
				② し尿等の山崎水質浄化センターへの直接投入の検討、深沢クリーンセンター施設活用の検討	環境施設課	88
				③ 公共建築物の維持保全システムの構築	建築住宅課	89
		4	職員数の適正化	① 職員数適正化計画の推進	行革推進課	90
				② 技能労務職職員数(学校技能員)の適正化	教育総務課	91

目標値及び実績値 (効果額等)	H18～H22計 又は達成率等	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
						取組終了
						取組終了
効果額	4億円 累計10億円 21,700千円 累計52,952千円		1億円 5,419千円	1億円 5,128千円	1億円 4,699千円	1億円 6,454千円
従業員50人以上の 製造業事業所数の 維持	25事業所 H23 21事業所		23事業所	25事業所	25事業所	25事業所
資本費充当率(%)	20% H23 24%	9%	20%	20%	20%	20%
総事業費に占める 支援対象事業費	30% H23 59%	30%	30%	30%	30%	30%
効果額(収入額)	13,000千円 16,127千円			3,600千円 3,821千円	4,700千円 5,944千円	4,700千円 6,362千円
利用料の徴収	2,400千円 4,464千円	0円	0円	600千円 986千円	800千円 1,733千円	1,000千円 1,745千円
					取組終了	
景観整備機構数	1 0				1	
ごみの減量化・資源 化を進める市民会議 等開催数	市民会議開催数33回 手数料収入額 市民会議開27回 (植木剪定材処理手数料) (粗大ごみ等処理手数料)	11回 (4,880千円)	11回 (495千円) (5,401千円)	11回 (1,005千円) (15,163千円)	6回 (985千円) (15,127千円)	(1,215千円) (15,905千円)
市税徴収率 (税込増)	92.62% H23 92.48%	92.59% (1億9,850万円)	92.60% (1億7,634万円)	92.61% (1億9,665万円)	92.62% (1億847万円)	92.62% (1億6,931万円)
給与の減額	602,134千円 554,166千円	74,889千円	96,762千円 96,887千円	134,343千円 102,698千円	162,008千円 153,244千円	134,132千円 126,448千円
買取額	79.1億円 115.1億円	11.2億円 23.0億円	17.4億円 18.9億円	17.9億円 18.8億円	16.3億円 12.7億円	16.3億円 41.7億円
システム構築の進捗	100% 85%	15%	30%	50%	75%	100% 85%
職員数(各年度4 月1日現在)	△118人 △95人	1,542人 1,523人	1,516人 1,502人	1,482人 1,459人	1,453人 1,442人	1,424人 1,428人
正規職員数 (削減額・率)	△8人 △8人	33人 (3,900千円,1.1%)	33人 (8,400千円,2.4%)	30人 (15,700千円,4.7%)	28人 (7,000千円,2.2%)	25人 (15,000千円、 4.8%)

H21年度 目標値達 成状況	H22年度 目標値達 成状況	5年間で の目標値 達成状況
*	*	*
*	取組 終了	取組 終了
*	取組 終了	取組 終了
×	×	×
×	×	×
○	○	○
○	○	○
○	○	○
○	○	○
*	*	*
取組 終了	取組 終了	取組 終了
×	×	×
○	○	○
×	×	×
*	*	*
*	*	*
*	*	*
○	×	×
○	×	×
○	○	○

基本方針		実施項目		具体的取組み項目	課名	通し番号
3	健全な財政基盤の確立と変化に対応できる行政経営	5	組織・機能の見直し	① 組織の整備	行革推進課	92
				② 鎌倉消防の未来設計図の作成	消防総務課	93
				③ 庁内分権化の推進	行革推進課	94
				④ 審議会等の見直し	行革推進課	95
		6	電子自治体の推進	① 職員用OA/パソコン1人1台配備	情報推進課	96
				② 情報セキュリティ対策の強化	情報推進課	97
				③ 文書管理システムの構築	総務課	98
				④ 議会本会議・常任委員会のインターネット中継	議会事務局	99
				⑤ 電子申請システムの推進	行革推進課・ 情報推進課	100
				⑥ 給与人事管理システムの更新	職員課	101

目標値及び実績値 (効果額等)	H18～H22計 又は達成率等	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
配備率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	100%	96.8%	99.1%	99.2%	99.3%	100%
情報漏えい、損失 事故件数	0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件
	1件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい、損失事故0件	情報漏えい1件、損失事故0件
システム構築の進捗	100%	-	-	80%	100%	100%
	H23 100%			80%	100%	
インターネット中継 へのアクセス件数	1,500件/月	本会議中継検討・見積 額算出	本会議中継導入・ア クセス件数などを検証。 (中継及びビデオのア クセス件数 目標1500 件/月)	アクセス件数などを検 証	常任委員会中継検討・ 見積額算出	常任委員会中継導入・ アクセス件数などを検 証
	平均 1,180件/月	本会議中継検討・見積 額算出	9月～3月総アクセス件 数:9,599件 1月平均約1,371件	4月～3月総アクセス件 数:9,772件 1月平均約814件	4月～3月総アクセス件 数:11,280件 1月平均約940件	4月～3月総アクセス件 数:19,123件 1月平均約1,594件(た だし9月から委員会中 継開始)
システム保守料の 軽減	5,250千円		△4,200千円	3,150千円	3,150千円	3,150千円
	5,250千円		△4,200千円	3,150千円	3,150千円	3,150千円

H21年度 目標値達 成状況	H22年度 目標値達 成状況	5年間で の目標値 達成状況
*	*	*
*	*	*
*	*	*
*	*	*
×	○	○
○	×	×
×	○	○
×	×	×
*	*	*
○	○	○

数値での目標値の設定がないため、評価しないもの(*表示)

H21年度	H22年度	5年間
34	31	31

目標値達成(○表示)

H21年度	H22年度	5年間
31	34	34

目標値未達成(×表示)

H21年度	H22年度	5年間
32	28	31

取組終了

H21年度	H22年度	5年間
5	9	6

(2) アクションプログラムにおける主な成果

アクションプログラムにおける主な目標達成状況は以下のとおりでした。

ア No.31「NPO との協働を推進するための体制づくり」

市民活動団体と市との相互提案による協働事業を平成 20 年度から実施するなど、協働を推進するための体制づくりを行いました。

イ No.34「地域防犯体制の充実」

自主防犯活動団体の組織化において目標値を大きく上回る 296 団体の組織化を支援することができました。市内の刑法犯認知件数も 5 年間で 43.8%減少しています。

ウ No.41「民間委託の推進」、No.43「公立保育園給食調理業務の民間委託」、No.51「ごみ収集の委託化」、No.51-2「公立小学校給食調理業務の民間委託」、No.63「公立保育園の民営化」

取り組みを通じて、公立保育園 3 園、公立小学校 7 校での給食調理業務の民間委託、ごみ収集業務の一部委託化、公立保育園 1 園の民営化など、民間の活力を活かした施策を展開しました。

エ No.52「指定管理者制度・PPP の導入拡大」

平成 18 年度より市の直営施設に指定管理者制度を導入しました。公の施設 112 施設のうち、平成 23 年度 4 月時点で、50%以上に導入することができました。

オ No.73「下水道使用料の適正化」、No.75「スポーツ施設の駐車場の有料化」、No.76「青少年会館の一般利用者に対する利用料徴収」

これらの取り組みにおいては、平成 19 年度の下水道使用料の改定により平成 19 年度～22 年度で約 15 億 8 千万円、また、スポーツ施設駐車場の有料化により平成 20 年度～22 年度で約 1 千 600 万円、青少年会館の一般利用者に対する利用料徴収により平成 20 年度～22 年度で約 440 万円、などの歳入確保を行いました。

(3) アクションプログラムにおいて達成できなかった主な取り組み

目標に対し、未達成であった主な取り組み状況は以下のとおりでした。

ア No.12「市民課土曜日窓口の開設」

市民課と保険年金課の一部窓口を原則毎週土曜日に開設し、平日に市役所に来庁できない方へのサービスの向上を図りました。利用件数は1日平均116件でしたが、目標としていた利用件数には及びませんでした。土曜日に開設していない業務があり、一日で用が足せず、利用者が伸びないことが原因の一つと考えられます。

イ No.16「スポーツ施設の月曜開館の実施」及びNo.17「青少年会館の月曜開館の実施」

取り組みにより、スポーツ施設は平成18年4月から、青少年会館は平成20年10月から月曜開館を実施し、利用環境の向上を図りました。スポーツ施設においては、平成22年度単年度の利用者数目標値は達成しましたが、5年間においては、スポーツ施設、青少年会館とも利用者数の目標値を達成できませんでした。定例利用者に月曜開館が浸透しつつあり、今後は利用者が伸びるものと推測されます。

ウ No.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」

厳しい財政状況の中で、博物館、美術館整備の規模、機能、事業費、実施時期等、これまでの整備のあり方を見直し、全庁的な視点からの検討を進めていくことになりました。

エ No.71「第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施」

計画していた旧市営住宅用地の売却等を期間内に実施することができませんでした。隣接する地権者との調整や都市計画法上の課題を解決する必要があります。

オ No.83「職員給与の見直し」

職員給与の見直しを行い、給与構造改革の実施、技術吏員1号加給の廃止、特殊勤務手当の見直しにより人件費支出を年間約1億円、5年間で5億5千万円程度の削減を行いましたが、目標としていた6億円には達しませんでした。

カ No.90「職員数適正化計画の推進」

計画策定時には想定されていなかった消防署出張所の新設もあり、最終目標職員数 1,424 人に対し、実績では 1,428 人（再任用短時間勤務職員を含む）と、目標を 4 人達成することができませんでした。

（4）財政効果額（表 3）

鎌倉行政経営戦略プランにおいて財政効果としている額は、①経費等の削減効果額、②新たに生み出すことができた歳入額、の 2 つです。また、①の経費等の削減効果額についてはさらに、a.基準年に対する経費等の削減効果額と、b.前年度の効果額にさらに経費削減効果額が加わるもの、の 2 つに分かれます。財政的效果を算出するための指標としているアクションプログラム 13 事業のうち、削減効果額による指標を設定しているものは 7 事業、歳入額による指標を設定しているものは 6 事業となっています。

鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間における財政効果額は 4,848,261 千円となりました。この額は、単年度毎に集計した財政効果額を 5 年分合計した数字です（表 4）。この内訳は、①経費等の削減効果による額 2,315,699 千円、②新たな歳入による額は 2,532,562 千円となりました。

また、財政効果額があった事業のうち No.90「職員数の適正化計画の推進」については、職員数の削減による費用削減効果が次年度以降も持続することになります。この点を織り込み、単年度の効果額を累計した場合の効果額は、表 3 中の「単年度の効果額＋前年度からの効果継続額」となり、5 年間の合計では 7,378,037 千円となります（表 5）。この内訳は、①経費等の削減効果による額 4,845,475 千円、②新たな歳入額は 2,532,562 千円となりました。

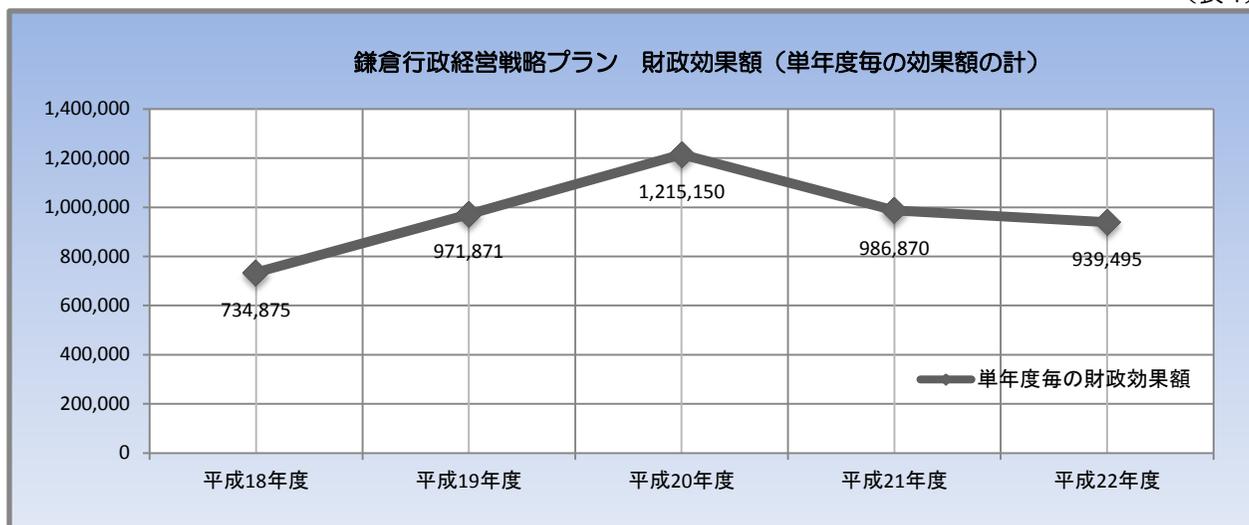
「職員数の適正化計画の推進」による効果継続額を加えた平成 18 年度からの累積効果額についても表 3 中の「平成 18 年度からの各年度累計」欄に示しています（表 6）。

鎌倉行政経営戦略プラン アクションプログラム 18～22年度財政効果額（表3）

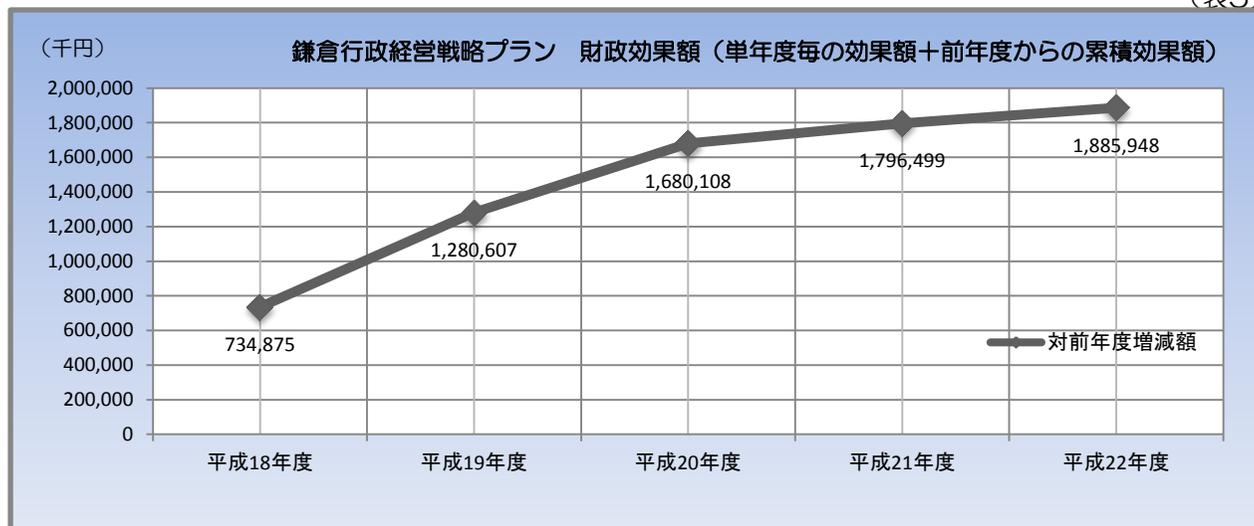
（単位：千円）

通番	具体的取組項目	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	18～22年度計	財政効果額の内容
No.38	史跡維持管理業務の市民、NPO及び市民団体等の積極的な活用	6,000	5,500	6,000	7,000	8,500	33,000	【削減効果額】 ボランティアによって削減できた史跡維持管理業務委託料の削減額
No.44	胃がん集団検診事業一本化とフォローアップ	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	5,975	【削減効果額】 一括業務委託により削減できた超過勤務分の減額（H18年度の取組が持続）
No.50	文化事業の見直し（受益者負担とアウトソーシング）	0	2,206	2,206	2,206	2,056	8,674	【削減効果額】 参加団体の受益者負担により支払われた会場使用料の額を効果額として算出
No.52	指定管理者制度・PPPの導入拡大	140,675	140,885	143,683	120,887	110,051	656,181	【削減効果額】 各施設の各年度の管理運営経費を、指定管理者制度導入前の経費を基準額として比較し、得られた削減額を合計した額
No.71	第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施（シルバー人材センター市民駐車場使用料）（モニター広告事業）	0	5,419	5,128	4,699	6,454	21,700	【歳入効果額】 閉庁日の市役所駐車場の目的外使用料収入及びモニター広告事業広告料（H22～）の合計額
No.73	下水道使用料の適正化	0	381,321	388,794	425,406	385,304	1,580,825	【歳入効果額】 H19年度に引き上げ改定した下水道料金の各年度収入を、H18年を基準額として、差額を歳入効果額として算出
No.75	スポーツ施設の駐車場の有料化	0	0	3,821	5,944	6,362	16,127	【歳入効果額】 有料化に伴う収入を効果額として算出
No.76	青少年会館の一般利用者に対する利用料金徴収	0	0	986	1,733	1,745	4,464	【歳入効果額】 有料化に伴う収入を効果額として算出
No.80	廃棄物処理手数料の適正化	4,880	5,896	16,168	16,112	17,120	60,176	【歳入効果額】 ごみ処理手数料改定に伴う増加額を効果額として算出
No.81	市税徴収率の向上	198,500	176,340	196,650	108,470	169,310	849,270	【歳入効果額】 現年度の調定額に当該年度の徴収率を乗じ、基準年度（H16）と比較した差額を効果額として算出
No.83	職員給与の見直し	74,889	96,887	102,698	153,244	126,448	554,166	【削減効果額】 基準年（H17）と比較し、給与構造改革等の取り組みにより削減できた額を算出
No.90	職員数適正化計画の推進	308,736	308,736	308,736	308,736	308,736	3,578,029	【削減効果額】 第2次職員数適正化計画により削減できた職員数に標準額を乗じて得るなどして算出した削減効果額
No.101	給与人事管理システムの更新	0	0	3,150	3,150	3,150	9,450	【削減効果額】 給与人事管理システム更新により減額できたシステム保守管理委託料を効果額として算出（H19年度の取組が持続）
効果額	単年度の効果額の計	734,875	971,871	1,215,150	986,870	939,495	4,848,261	（表4）
	単年度毎の効果額＋前年度からの累積効果額	734,875	1,280,607	1,680,108	1,796,499	1,885,948	7,378,037	（表5）
	18年度からの各年度累計	734,875	2,015,482	3,695,590	5,492,089	7,378,037	7,378,037	（表6）

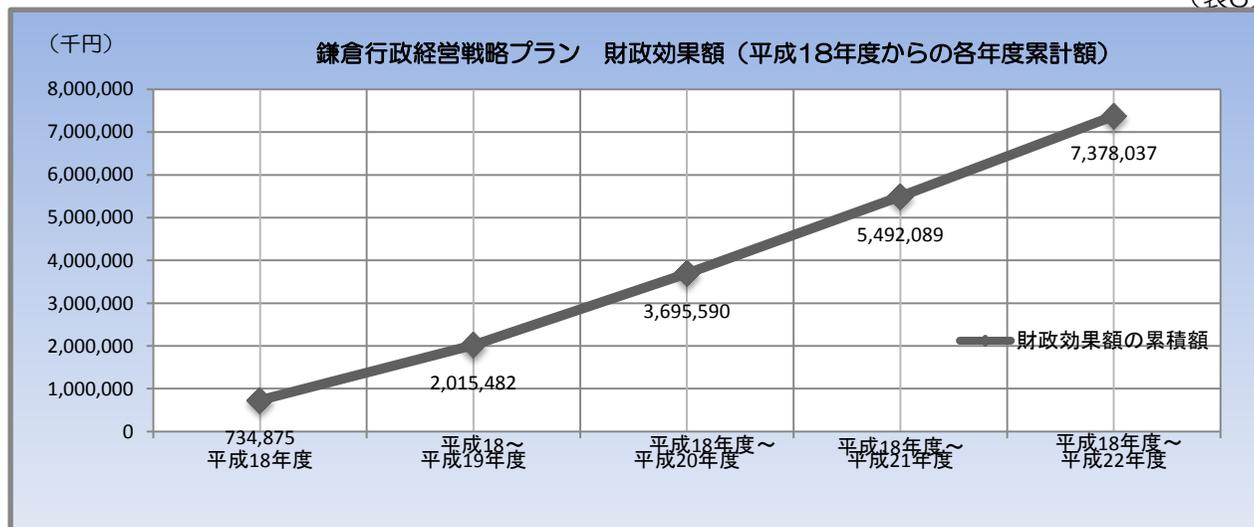
(表4)



(表5)



(表6)



2 鎌倉行革市民会議委員の評価結果

(1) 鎌倉行革市民会議について

鎌倉行革市民会議は、社会経済の変化の中で、行政活動が市民本位の視点に基づいてより適切な対応を図ることができるよう、行政運営に関する効率・効果の評価を実施するとともに、行政活動への意見を求めることを目的として設置されているものです。鎌倉行革市民会議では、鎌倉行政経営戦略プランの実績に対する評価や新鎌倉行政経営戦略プランの策定などにあたり評価や意見をいただいています。鎌倉行革市民会議の主な取り組み（平成 17～23 年度）は表 7、委員の名簿（平成 17～23 年度）は表 8 のとおりです。

鎌倉行革市民会議の主な取り組み（H17～H23）（表7）

年度	主な取り組み
平成17年度	行財政改革平成16年度の実績報告に対する評価について （仮称）鎌倉行政経営戦略プランの策定について
平成18年度	かまくら行財政プラン後期実施計画実績に対する評価について 鎌倉行政経営戦略プランの策定について
平成19年度	鎌倉行政経営戦略プラン平成18年度の実績について 鎌倉行政経営戦略プラン平成19年度の取り組みについて
平成20年度	鎌倉行政経営戦略プラン平成19年度の実績について 鎌倉行政経営戦略プラン平成20年度の取り組みについて
平成21年度	鎌倉行政経営戦略プラン平成20年度の実績について 鎌倉行政経営戦略プラン平成21年度の取り組みについて
平成22年度	鎌倉行政経営戦略プラン平成21年度の実績について 新鎌倉行政経営戦略プランの策定について
平成23年度	鎌倉行政経営戦略プラン平成22年度及び5年間の実績について 新鎌倉行政経営戦略プラン平成23年度上期の取り組みについて

鎌倉行革市民会議委員（H17～H23）（表8）

平成23年10月1日現在、敬称略

区分	氏名	任期	所属等
専門委員	兼村 高文	H14.7～	明治大学公共政策大学院 教授
	苅谷 政美	H14.7～H20.3	日東紡績株式会社
	篠崎 百合子	H14.7～H18.3	弁護士（篠崎百合子法律事務所）
	高木 健二	H18.7～	公益財団法人地方自治総合研究所 研究員
	水田 健輔	H20.8～H23.2	国立大学財務・経営センター 研究部 准教授
市民委員	植木 俊康	H16.8～H18.3	公募市民
	中村 五郎		公募市民
	堀江 典子		公募市民
	松澤 優子		公募市民
	山上 由美		公募市民
	秋山 由美子	H18.7～H20.3	公募市民
	植村 家政		公募市民
	佐藤 吉保		公募市民
	杉光 史朗		公募市民
	柳川 龍彦		公募市民
	植村 家顯	H20.8～H22.3	公募市民
	小河 義宏		公募市民
	鈴木 弥生		公募市民
	二松 工		公募市民
	飯沼 義昭	H22.7～	公募市民
田村 一彦	公募市民		
渡辺 英児	公募市民		

(2) 鎌倉行革市民会議委員評価結果の推移（平成18～22年度）

基本方針	実施項目	具体的取組み項目	項目数	18年度		19年度		20年度		21年度		22年度		
				総合評価		総合評価		総合評価		総合評価		総合評価		
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コールセンターの開設	14	A 認められる										
				B 概ね認められる	★★★★★	7	★★★★★	6	★★★★★	7	★★★★	4	★★	2
				C 認められない・不十分						★★	2	★★	2	
				F 評価不能	★	1	★	1			★	1		
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	31NPO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			★	1	★★	2		★★	2	
				B 概ね認められる			★★★★	4	★★	2	★★★★	3	★★	2
				C 認められない・不十分			★	1	★★★★	3	★★★★	3	★	1
				F 評価不能			★	1						
	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	21	A 認められる					★	1	★	1		
				B 概ね認められる	★★★★	4	★★★★★	5	★★★★★	6	★★★★★	4	★★★★★	4
				C 認められない・不十分	★★★	3	★	1		★	1	★	1	
				F 評価不能	★	1	★	1						
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	10	A 認められる										
				B 概ね認められる	★★★★	4	★★	2	★★★★	4	★★★★	4	★★★★	3
				C 認められない・不十分	★★★★	4	★★★★★	5	★★★★	3	★★	2	★★	2
				F 評価不能										
	2 行政コストの縮小化	82プライマリーバランスの堅持	1	A 認められる	★★	2								
				B 概ね認められる	★★★★	4								
				C 認められない・不十分	★	1								
				F 評価不能	★	1								
	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	★★★	3								
				B 概ね認められる	★★★	3	★★★★★	6	★★★★	4	★★★	3	★	1
				C 認められない・不十分	★★	2	★	1	★★	2	★★★★	3	★★★★★	4
				F 評価不能				★	1					
	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	A 認められる										
				B 概ね認められる	★	1			★★★★	3	★	1	★	1
				C 認められない・不十分	★★★★★	7	★★★★★	5	★★★★	4	★★★	3	★★★★	3
				F 評価不能			★★	2			★★	2	★	1
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	2	A 認められる	★	1	★★★	3							
			B 概ね認められる	★★★★★	5	★★★	3							
			C 認められない・不十分	★★	2	★	1							
			F 評価不能											

★は行革市民会議委員1名を示します

合計	A 認められる	10.7%	6	8.2%	4	7.1%	3	2.8%	1	6.7%	2
	B 概ね認められる	50.0%	28	53.1%	26	61.9%	26	52.8%	19	43.3%	13
	C 認められない・不十分	33.9%	19	28.6%	14	28.6%	12	38.9%	14	43.3%	13
	F 評価不能	5.4%	3	10.2%	5	2.4%	1	5.6%	2	6.7%	2
	A+B+C+F	100.0%	56	100.0%	49	100.0%	42	100.0%	36	100.0%	30
A+B		60.7%	34	61.2%	30	69.0%	29	55.6%	20	50.0%	15

(3) 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

<p>1 A委員</p>	<p>5年間におよぶ「鎌倉行政経営戦略プラン」の結果は、個々の取り組みの成果は異なるが、総体としては前回の「かまくら行財政プラン」と比較すると若干見劣りがする。行政側の”行革疲れ”ではないであろうが、5年間の取り組みは、その前の4年間の成果と比較すると、行革市民会議で出されたこの期間の意見書を振り返ってもそうした傾向がみられる。ここ2、3年はいわゆる「事業仕分け」などを取り入れて公開の場で行革を進めているが、これも年々市民の関心度も薄れている。行革の作業に追われてそれ自体が負担になることは避けなければならないが、そろそろ行革プランのあり方など、行革の進め方など見直しが必要な時期に来ているように感じる。</p>
<p>2 B委員</p>	<p>5年間の取り組み期間中の財政状況を鎌倉市の決算から検証してみよう。平成18年度決算から平成21年度決算を見た。一部平成22年度決算見込みも出されているのでそれも参考にした。</p> <p>①財政収支の状況を見てみよう。A) 実質収支額(黒字額)は平成18年度の14億円から平成21年度の15億円になったが、平成22年度は6億円の半分になった。B) 積立金残高は99億円から63億円に減少した。とくに財政調整基金は42億円から20億円の半分になったが、平成22年度には38億円に増やした。平成18年度以降、積立金は毎年度80億円程度積み立てているが、取り崩しも行われ平成21年度には9億円取り崩している。D) 地方債残高(借金残高)は500億円から460億円に少し減少した。標準財政規模(地方税等一般財源の規模)は380億円あり、借金残高はこの2倍以内に抑えられており、今のところ問題はない。ただし債務負担行為額(支出予定額)が139億円あり油断はできない。E) 経常収支比率は88%から92.7%に上昇し財政硬直化が進んでいる。経常収支比率の内訳を見ると人件費は低下しており公共事業による公債費の上昇に原因がある。これらの財政収支の指標を見る限り、財政状況は毎年度少しずつ悪化しつつある。ただし財政健全化比率の将来負担比率(350%以内)は44.1%、実質公債費比率(25%以内)は2.7%の低水準にあり財政健全化団体に転落する恐れはない。</p> <p>②歳入面では歳入合計は565億円から593億円に拡大している。主な歳入項目は、地方税は356億円から359億円増加、国庫支出金は36億円から75億円増加、都道府県支出金は20億円から26億円増加、地方債は35億円から30億円に減少などとなっている。地方税のわずかな増加を背景に、国や県の補助金を獲得しつつ、地方債を増加させないなど、必死で財政健全化のやりくりをしている姿が見える。使用料は7億円台で推移しているが、1990年代の3億円台に比べて2倍以上になっている。受益者負担が強化されていることがわかる。</p> <p>③歳出面では、歳出合計は541億円から571億円に拡大させている。主な歳出項目は、人件費は164億円から2010年度に146億円に減額、扶助費は56億円から67億円に増額、補助費等は14億円から53億円に増額、普通建設事業費は54億円から52億円に減額(補助事業費は増額、地方単独事業費は減額)、公債費は58億円から57億円に減額、下水道会計等への繰出金は87億円から80億円に減額、物件費の大半を占める委託費は51億円から53億円に増額、商工団体等への貸付金は16億円で推移、などとなっている。結果的には、人件費削減で浮かした財源を社会福祉費、児童福祉費等の扶助費、民間委託・指定管理者への委託料、商工団体等への貸付金などに充てているといえる。一般職員数は平成21年度で1308人でありピーク時から412人削減している。</p> <p>鎌倉市はギリギリの財政運営を強いられているが、今後、臨時財政対策債(赤字地方債)20億円(平成21年度)の発行も5年間で認められなくなる、子ども手当の改定で平成24年度から地方負担分が増大し、かつ不交付団体であるため、子ども手当の地方負担分に対する地方交付税の補てんもないなど厳しい財政状況に直面せざるをえない。</p>

<p>3 C委員</p>	<p>鎌倉市の平成23年度決算が発表された。これを見ると鎌倉市の財政の大きな曲がり角に来たように感じられる。市税(個人)が大きく落ち込むなどして、単年度収支は9億円以上の赤字となり、財政力指数は1.074まで低下、経常収支比率は94.2まで上昇した。公会計に強くない私には、裕福な財政都市鎌倉も並みの財政状況になってきたように思える。県下でも有数の高齢化都市鎌倉を考えると、近いうちに不交付団体にならないとも限らないとさえ心配してしまう。具体的に強く問題視されなければならない事は、鎌倉の中期実施計画の収支見通しから大きく乖離してきた事である。結果、実施計画充当自由財源が平成21年度42.8億円から22.4億円に、22年度は16.2億円がわずか4.4億円になってしまった。この大きな要因は市税のうちの個人市民税だけが前年を7.5%も下回った事であるが歳出の部分でも人件費を含め見通しを超える実績となった事が影響している。</p> <p>一方この5年間、行財政改革を主目的とした「鎌倉行政経営戦略プラン」の展開がなされたが、今の財政状況を踏まえながら、経営戦略プランの取組成果を考えてみるといくつかの課題が残る。</p> <p>1) この5年間の経営戦略プランの財政効果額は、計画前の平成17年度に対し73.8億円弱と、なったが、これは鎌倉市全体の財政規模の3%にも満たない成果に過ぎない。</p> <p>2) 財政効果額のうち大きく貢献しているのは、前から日本一給与と問題視されていた「職員数適正化+職員給与見直しによる人件費削減」で41.3億円(56%)、「下水道使用料の適正化(資本費も下水道使用料で賄う)」で15.8億円(21%)、「市税徴収率の向上」で8.5億円(12%)、「指定管理者制度・PPPの導入拡大」で6.6億円(9%)である。この4つで実に98%を占めている。住民への負担増となる実質値上げ効果も21%含まれている事も意識すべきである。</p> <p>3) この財政効果額算出方法は難しいテーマもあるが、あくまで管理上の推測削減効果であり、実際に鎌倉市の財政効果として直結しているか疑わしさも残る。例えば、職員人件費削減効果を例にとれば、確かに正規職員の人件費は減っているが、職員減に伴って行われている非常勤職員報酬、アルバイト賃金、外部委託料などを加味すると、広義の職員人件費は横ばいであるとのデータもある。したがってこの財政効果額算出方法についても慎重に見る必要がある。</p> <p>4) もともと経営戦略プランは各原局からの積み上げプランであり、鎌倉市5年間の財政計画とはリンクしていない。したがって経営戦略プラン全体の財政効果額も計画されていないし、意識もされていない。いわば原局に課された努力目標的な性格のものに過ぎない。これでは財政課題克服の行政改革的色彩は極めて薄いと言わざるを得ない。したがって、行政幹部、議会の中でも、この経営戦略プランの重要性を語られる事はなく行革市民会議も「市民参加の委員会の単なる一つ」となっていないだろうか。</p>
--------------	---

<p>4 D委員</p>	<p>本プランは、3つの基本方針、16の実施項目、102項目の具体的取組みが計画されている。102項目の5年間の目標達成状況は、目標値達成34、目標値未達成31、取組終了5、目標値未設定のため未評価32であった。また、目標の狙い・性質を考慮すると、①市民サービス向上関連は、期待レベルを設定していないため「評価不能」である。②財政的効果は、期待レベルを設定した項目は、担当課の努力の結果、目標値をほぼ実現し、評価できる。H22年度でH17年度比18.8億円（職員適正化計画の推進を10.5億円に累積額を修正）の改善を図ったが、合計目標額が不明のため達成度の評価ができない。③行革への取組みは、102項目のうち目標値達成34項目を達成と考えると達成率33%となる。実質収支についてH17年度15.9億円（実績）⇒H22年度6.0億円（見込み）と9.9億円の悪化となったが、行財政改革を展開していなければH22年度は12.2億円の赤字となる。H22年度について「中期実施計画」と「見込み」を比較すると、①市税は362.5億円→348.2億円と14.3億円の減収になったが、②実質収支は計画値不明→6.0億円、③地方債残高は約460億円→464.3億円とほぼ達成、④土地開発公社残高は約72億円→70億円とほぼ達成した。この結果は行財政改革も寄与したと言えるが、行財政改革が目指す財政効果額を設定してあれば、例えば、H22年度予算の策定段階において市税が中期実施計画363億円→352億円（予算）と11億円の減収が予想される時、収支改善を図るために「行革への改善総額」を提示し、個別項目の期待レベルの修正、具体的取組み項目の追加等の再検討ができるはずである。一方、「定性的な項目」の多くが実現できなかった。この項目は第一ステップで目的、方向性、方法、期待レベル、5年間の工程計画等を策定、提案し、決定／議決を仰いだ後、第二ステップで実行するものである。未達の理由は、職員が日常業務に追われるためこれらが後回しになりやすいことがベースにあるが、第一ステップの構想と当面の行動スケジュールに関する管理者等の指導不足、職員の構想力や企画力等の不足、検討体制の未整備、日常的な相互確認が不十分であったように思われる。</p>
--------------	---

<p>5 E委員</p>	<p>3点を指摘したい。</p> <p>1) アクションプログラムの設定そのものに問題がある。市にとって重要性・緊急性・財政的効果の高い問題を選択と集中の考えの下、行革推進本部会議・行革市民会議が絞りこむべきであった。23年度はかなり少なくするようだが、従来はプログラムの設定を原課に一任する方式である。これではどうしても質的にバラツキが生じる。この方式をとるのは職員の意識高揚を均一化しようとの意図からだと思うが、その意図ならばむしろ日常業務の中でアクションプログラム以外の案件を部長、次長の管理下で統括すべきではないか。ただ、それには市で統一したツール（課題、その課題を選定する事由、問題点、その解決策、誰が何時までに実行するか、残された課題ないか、その対応策はないか等を時系列的に記入するシート）を制定し、案件処理の進行状況を市役所全体が同じ方法で取り組むことにする。アクションプログラムは上記の観点から、行革推進本部会議・行革市民会議が項目を絞り込み、行政改革の効果の大きい案件を進めるべく指示・提示することにする。案件によっては複数の部・課にまたがるプログラムもあり得る。だからこそ大きな成果を生み出すのではないかと考える。</p> <p>2) アクションプログラムが指示・提示されたら、活動の全容が分かるように展開表に記入・整備すべきである。現行のものは1年経過してから、思い出して記録しているのではないかと疑ってしまう。これは1で述べたのと同じ考え方で是非必要なツールである。行革推進課が書籍や民間企業あるいは自治体でも事例はあるはずだから、それらを参考にして考案してほしい。問題の発見には種々の手法がある。選び出した問題にどの順序で、誰（複数人も）が何時までに、どのように改善・実行するのか、その結果はどうか、それで十分か、更に対処する必要はないのかなどを時系列的に記入されるものでなければならない。そして、3ヶ月に一度行革推進委員会がヒアリングしながらチェックし、アドバイスや指示を与える。このことによって全庁一体化して、アクション・プログラムを推進するという意識が生じるのではないか。こうすれば将来同じような問題を取り上げ、解決しようとする場合、あるいは異なる種類の問題解決においても参考にし易い。只単に結果の記入を最終時に思い出しながら、記入するようなシステムは止めるべきと考えます。しかも、前年の活動内容をコピーし貼り付けているようなケースも散見した。活動の内容・経緯を後刻参考にし、時間の無駄を回避すべきである。</p> <p>3) 本行革市民会議の存在意義を重視すべきである。特に市民公募委員を委嘱しておきながら、一年間のアクション・プログラムの実行結果を評価させるだけで、それがその後どう生かされているのかいないのか、不明である状況は問題である。確かに、選挙により選出されたわけではないし、専門委員のように専門的な意見を述べていないかもしれない。しかし、正に市民の声、市民の感じ方ではないでしょうか？せめてこういう市民の声を映しだした会議に毎回、職員・議員の傍聴を促すべきだと考えます。場合によっては傍聴者に発言を求め、激しい発言の応酬の場になってもよいと思う。それに追加して、原課とのヒアリングを可能な限り行うべきです。結果の評価のみでは、我々は真に正確な評価をしているのか甚だ心もとない。従来そのままでは私がいつも言っている市のアリバイ作りと思いたくなる。『一応、市は市民の声は聞いていますよ』と。</p>
--------------	--

(4) 鎌倉市の行財政改革に対する意見等

<p>1 A委員</p>	<p>鎌倉市の行財政改革の取り組みは、これまで、平成11年度から17年度までを期間とした「かまくら行財政プラン」では、窓口開設時間の拡充や職員数適正化、退職手当支給率の見直し、収入確保、民間業務委託化などを実施しそれなりの成果を上げてきた。そして今回、平成18年度から22年度までの「行政経営戦略プラン」では同じく公共サービスの効率化・有効化、市民本位の行政サービスの向上などに取り組んできた。今回の行革の成果については、すでに述べたように、顕著な結果は見られないもののある程度の進展はみられた。また行革市民会議での対応をとおして、行政の取り組み意識は年々向上しているように見受けられた。行革への取り組みは、地方財政を取り巻く環境が年々厳しくなる現状から、果敢に取り組んでもらいたい。となりの藤沢市は半世紀ぶりに交付団体へと転落した。鎌倉市もこれまで比較的財政的には豊かであるといわれてきたが、税収は減少が続き同じ状況になりかねない。ただし、行革は歳出カットをすればよいのではない。官民協働のガバナンスを築くなかで、市民本位の最適のサービスを提供することが行革のターゲットであることに留意して取り組むべきである。</p>
<p>2 B委員</p>	<p>行革プラン5年間のまとめの項で見たように、5年間の決算状況、今後の厳しい財政状況を前提にすると、財政効果額は少額にとどまっているとはいえ、行政改革の手をゆるめることはできない。また鎌倉市は、東日本大震災のような大規模震災を予定した行政システムの構築も緊急の課題となっている。これらを含めて鎌倉市の行政改革は、さらに総合性・戦略性を高めて実施していく必要がある。以下では、アクションプログラムのうち今回の評価対象以外の項目も含めて、不十分であった取り組み項目について、改めて取り組み強化を求めたい。①消費者被害等の相談受付は1100件～1200件程度で推移しており、行政への期待が大きいことがわかる。市民活動課の担当者の一層の機動力ある取り組み強化を求めたい。②よくある質問システムの充実については、アクセス件数が膨大であり、これに対する対応も簡潔さだけでなく、理解しやすさ、あちこちリンク先をたらい回しさせないような丁寧さが必要である。市民相談課の一層の知恵出し・創意工夫に期待したい。③職員の意識改革については、3件程度しかない職員提案制度よりも計画的かつ実践的な職員研修体制の強化を検討すべきである。④自治基本条例は、依然として未成立であるが、議会筋等が合意できないのであれば、それらの諸課題をオープンにして、市長のリーダーシップで条例提案・成立に何とかこぎ着けてもらいたい。⑤第2次収入確保プロジェクトも目標未達成であり、かつ使用料引き上げなど受益者負担強化に偏りすぎている。市税徴収率の強化の困難さも十分わかったが、資産等を保有し税を払えるのに払わない者に対する対策の強化は、税の公平負担の立場からも今後とも必要である。⑥景観ファンドもできなかった原因の究明が必要である。⑦補助費等は、2009年度で52.9億円に達しており、そのうち補助交付金が41億円を占めている。やはり課題となっている補助金見直しが必要である。補助金の一律見直しの結果、障害者等いわゆる「弱者」切り捨ての補助金見直しになってはいけませんが、それら以外のすべての項目に対する補助金のゼロベースからの再検討が必要である。</p> <p>地方自治体の事務事業のうち7割近くは、国会で決めた法令に基づきその実施が義務づけられており、これをすべて行政改革の対象にして行くのには自ずと限界があることは否定できない。また3割とはいえ地方単独事業も国の法令の定めのあるものも少なくない。そうした中において行政改革の対象は、地方単独事業が中心とならざるを得ないが、総合性・戦略性をもってきめ細かに実施していく必要がある。</p>

<p>3 C委員</p>	<p>鎌倉財政の一番の問題は人件費が高い事である。同規模の近隣の都市と「決算額に対する人件費率(平成21年度)」を調べてみると、鎌倉は26.7%であり、藤沢20.5%、茅ヶ崎21.7%、平塚20.2%、小田原19.3% に比べ抜き出ている。内容を分析してみると、人口1000人当たりの職員数は、鎌倉が7.38人、他市が5.97人、5.64人、6.36人、6.23人とダントツに高い。これは鎌倉が谷戸等により地形が悪く、支所や消防署支部が多いからだという説明がある。しかし他市は他市で市民病院を持っていたり、各市なりに職員増の事情もあるだろうし、例えば小田原市は鎌倉に比べ人口は10%増でも面積は3倍近くもあるのだから、鎌倉が他市に比べ職員数が多い正当な理由になるかどうか疑わしい。また職員平均給与月額(各種手当を含む)を見ると、鎌倉518,906円に対し、他市は469,618円、461,713円、459,913円、459,336円であり、これもダントツである。その結果が平成21年4月総務省調べの全国市町村(1731団体中)職員給与で1位、22年度で3位という事になる。人口当り職員数が多く、1人当り職員給与が高いとなれば、当然人件費が大きくなり、財政全体の中での人件費の割合も多くなるのは当たり前である。この5年間で経営戦略プランの中で人件費削減努力(給与・職員数)も図られてきた。その財政効果額は平成17年度を基準にH18-H22の5年間で16億円(平均3億円強/年)という事になっているが、実際の総人件費「職員給与+再任用職員給与+非常勤職員報酬+アルバイト賃金+委託料」の推移をみると、平成17年の224億円をベースにこの5年間は225.4億円、231億円、226.7億円、227.9億円、231.1億円と逆に増している傾向にある。これでは真の人件費削減につながっていない事を強く指摘したい。また鎌倉職員の給与は何故高いのか?勿論基本給与が初任給から高い事がベースだが、加えて一つには国家公務員に準じた地域手当支給率が15%と高い事があり、一つには残業手当、住居手当、扶養手当、通勤手当等押しなべて高いことがあげられる。(公務員にはともかく手当の種類が多い。)地域手当とは、国の構造改革の一環として定められたもので、勤務地ごとの生計費を調整するものとして、主として民間賃金の高い地域ほど高く設定されている。</p> <p>それではと鎌倉職員と鎌倉在住の給与所得者の給与を職員に調べてもらおうと、平成21年度鎌倉職員平均年収801.4万円、鎌倉市民税課税平均給与収入567.3万円という結果が出た。職員は市民の40%以上も余計に貰っているらしい。また技能労務職(清掃職員・学校給食員・用務員・自動車運転手等)に絞れば、年収ベースで民間の1.57倍から2.57倍程度の給与になるとの結果も出た。勿論平均年収を語る時は年齢の違いの問題がある。また公務員の給与が高いのは鎌倉だけではない。国家公務員、地方公務員もそれなりに高いが、鎌倉はずば抜けて高い。今の日本経済の状況の中、そして今後の鎌倉財政を見据えた時、本当にこれでいいはずがない。ここは職員も交えゆっくり検討しなければならない。職員にもその認識はあるようである。ちなみに現松尾市長のマニフェストでは、平成20年を基準に4年の任期の中で、総人件費158億円→142億円、職員数1413人→1130人、残業手当7億8千万円→5億5千万円という削減目標をかざしている。平成22年度実績(見込み)では、それぞれ146億円、1428人、7億3千1百万円という事になっている。鎌倉市は市民税額が多く、日本の中でもトップクラスの裕福な都市である。財政も今はそれなりに健全性も保たれている(但し平成22年度経常収支比率は大幅悪化)。しかし高齢化がより進んでいる事等考えると、今から将来を見据えた財政改革は必至である。そして文化都市鎌倉は財政運営においても他市の模範都市となる事を目指して欲しい。</p>
--------------	---

4 D委員	<p>具体的取組み項目の目標設定にあたり、INPUT、OUTPUT、OUTCOMEの定義及び期待レベルについて①市民サービスは市民、利用者、事業者、職員等にとっての納得度等、②財政的効果は金額、③行革への取組みは時間数、参加者数、利用者数、利用件数、実施件数／率、企業数等のような定義をする必要があった。これらが不十分である結果、①市民等へのサービスは終わって見なければわからない結果管理になる、②財政効果額は関連項目合計の目標金額を設定してしていないため、個別項目の単一評価に終始してしまう。具体的取組みの102項目が並列的に取り扱われており、大目標⇒中目標⇒小目標⇒細目標とピラミッド構造による目標体系を策定しておけば、市長をトップに各組織階層別責任者の達成度を確認、評価、対応策の確認ができたと判断する。次に数値的な期待レベルを設定した項目は、期待レベルが挑戦的ではないと判断する。その理由は、中期実施計画⇒年度予算の策定プロセスにおいて項目、期待レベルの変更がなされない、担当課の積み上げを重視したこと、担当課の持つ制約を緩和するというより裁量範囲内の計画づくりが多く見られるからである。さらに、「定性的な項目」の殆どが未達に終わった理由は、管理者等の指導不足や職員の力量不足があるが、議会⇒行革推進本部会議⇒行革推進課⇒担当課の流れにおいて「PDCAサイクルを回す」「5W1Hを明確にする」ことが浸透していないことにあると判断する。本市は不交付団体であるが、これは観光収入、納税者一人当たり納税額が高い、非課税世帯が少ないこと等の恵まれた環境にあることを職員は自覚すべきである。職員は期待レベルとなすべきことが明確になっていれば実現できると判断するが、今後は日常的・定型的業務を削減し、中期実施計画にある「Ⅱ行財政運営の基本方針」の中の手つかずの課題、遅延している課題を実行に移すための構想づくりをする「創造的・革新的業務」にエネルギーを注げる状態をつくり上げることが求められる。そのために職員はPDCAサイクルを回すための論理的思考力を、議会（常任委員会、予算／決算特別委員会）は筋道立った論理的な質問力を、行革推進本部会議は構想力とリーダーシップを高めること、経営企画部（基本計画）と総務部（予算）及び経営企画課（行政評価）と行革推進課（行財政改革）は相互の連携を深めること、行革推進課はPDCAサイクルを回す中核となることが強く望まれる。これは正に鎌倉市としてのガバナンス（組織運営）の問題である。</p>
5 E委員	<p>夕張市の例を持ち出すまでもなく、市の財政が債務超過に陥れば、市民への諸サービスは質量とも低下するし、市政に関係する役職員の報酬・給与の削減や人員のカットは必至であります。鎌倉市がすぐにその局面を迎えるわけではないし、そうならないことを願うわけだが、絶対にあり得ないというわけではない。平常の時にこそ、強力行財政改革に注力しなければならないのです。そして行財政改革は次の四者のバランスのある協力の下になされなければならないと考えます。</p> <p>①市長 ②市議会議員 ③職員 ④市民 であります。そこで改革の風を起こし、成功へ導く主体は市長であることは言うまでもありません。私の立場で①②に関しての意見は差し控えるが、一つ言えることは選挙における支持者だけの市長、議員ではないということです。</p> <p>③職員は最前線で地に足を付けた改革の働きを前項で述べたことも参考にしてやってほしい。そして幹部は成果を正しく判断し、それに正確に報いてほしい。それには、やってもやらなくても成果の如何にかかわらず、同年齢では給与は同一になってしまう現行の給与体系では不公平になっているのではないかと。評価表に記入済の能力給を早急に取り入れることを勧めます。④市民については広報活動の強化徹底で関心を向けさせることしかありません。</p> <p>ドラッカーが『どんなやりかたでも五年に一度はその適否を検討しなければならない』と言っています。五年と言わず常に周囲に目を光らせて現実の動きに対応して頂きたい。</p> <p>先般、日本政府は鎌倉を2013年指定の世界遺産登録の候補として推薦してくれました。登録されたら市勢拡大の絶好の追い風となる。是非、実現を祈ります。</p>

3 5年間の取組実績と今後の取り組みについて

鎌倉行政経営戦略プラン 5年間の取り組みを通じて、行政サービスの向上、市民との協働による地域経営、民間活力を生かした施策展開、収入確保の取り組みなど、一定の成果や財政効果を生みだすことができました。しかしながら、本プラン策定時に掲げていた目標管理の趣旨に照らし、目標値の達成状況をみると、目標値の設定がされている65プログラム中、達成できたものは34プログラムと達成率は52.3%にとどまり、この結果だけを見た場合、鎌倉行政経営戦略プランの取り組みは成果をあげたとは言い難いものとなっています。3つの基本方針、16の実施項目ごとの目標値達成状況は「鎌倉行政経営戦略プラン5年間の目標値達成状況表」(表1、5頁)のとおりとなっています。

(1) 基本方針別の実績に対する分析・評価

鎌倉行政経営戦略プランは3つの基本方針で構成されています。5年間の取り組み実績について、その基本方針に対する分析・評価は以下のとおりです。

ア 基本方針1 成果を重視した行政経営

目標値の達成状況は31.6%と非常に厳しいものでした。市民本位のサービス提供体制の充実と、それを支える事務事業の評価制度や成果指標を用いたの施策展開を目指しましたが、行政評価制度の進展には一定の成果があったものの、それに基づくスクラップ・アンド・ビルドなどの施策展開は目標値を達成できず、市民本位のサービス提供体制の充実も満足のいくものではありませんでした。鎌倉行革市民会議委員の評価も5名中3名が不十分、評価不能としています。

この原因としては、目標値や指標の設定がされているプログラムが少ないこと、設定されていても不十分であったこと、行政評価やアクションプログラムが持つPDCAサイクル(計画・実行・評価・改善のサイクル)の構築が不十分であったことなど、事務事業の見直しが市民本位のサービス提供体制の充実に直結していないこと、などが考えられます。

イ 基本方針2 新しい公共空間の形成

目標値の達成状況は66.7%でした。鎌倉行政経営戦略プランの3つの基本方針の中では、他の2つに比して高い数字となっています。鎌倉行革市民会議委員の評価も5名中4名が、認められる、概ね認められるとの評価をしています。市民等との協働による地域経営が75%の達成状況となって

おり、市民等との協働によるまちづくりが進んでいることが確認できます。民間活力を生かした施策展開については68.8%の達成状況となっており、民間でできることは民間で、との基本方針のもと、業務の民間委託化や、平成18年度よりはじまった指定管理者制度の導入が進み、一定の成果が見られています。一方、市民や参加者等の満足度、理解度、認知度などの指標が明確ではないため評価が困難であるとの指摘もありました。財政効果と市民満足度とのバランスが求められているものと考えます。

ウ 基本方針3 健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営

目標値達成状況は52.3%でした。財政効果額指標を設定している13アクションプログラムのうち、9プログラムがこの基本方針のもと、取り組みましたが、第2次収入確保対策プロジェクトの成果は目標に及ばず、市税徴収率、職員給与見直し、職員数適正化計画の結果も目標を達成することはできませんでした。財政効果額も、下水道使用料の適正化など受益者負担の強化による項目が多くなっています。行政コストの縮小化も補助金の見直しなど更なる努力が必要です。鎌倉行革市民会議の評価結果も、5名中、4名が不十分、評価不能としており、アクションプログラムが本市の財政に寄与していない、財政効果が不十分であるとの厳しい指摘をいただいています。

効果額の大きい職員数適正化計画、下水道料金の改定などで財政効果額を出していますが、目標値には届いておらず、他方、受益者負担の強化以外に収入確保に寄与するプロジェクトの開発はまだこれからです。計画年度期間中における本市の経常収支比率や財政力指数も硬直化、悪化の傾向にあり、行政経営戦略プランの取り組みによる効果は限定的であると言えます。

エ 全体を通じて

基本方針に基づく取り組み実績が低調に終わった原因については、個々のアクションプログラムごとに理由が考えられますが、その取り組み実績を分析・評価する過程では、個別の問題だけではなく、鎌倉行政経営戦略プラン全体のしくみや取り組み体制における課題も明らかとなりました。鎌倉行政経営戦略プランでは経営の視点を重視してきましたが、市の基本計画と鎌倉行政経営戦略プランとの関連や位置づけが明確ではなかったことなどもあり、そこから導き出されるべきプランの目的やアクションプログラムの目標・目標値も、成果主義導入の指標としては必ずしも十分ではありませんでした。しかしながら計画期間の5年間、実績報告をまとめ、鎌倉行革市民会議の評価を受け、指摘された課題に取り組むことを繰り返しながら、設定した目標の実現を図るといった事務事業の進め方は不十分ながらも定着し

てきているとも言えます。5年間の取り組みを踏まえ、より効果的な行財政改革の進め方についての研究も今後の課題と考えます。

これらの分析・評価に基づき、今後は以下の取り組みを行っていきます。

(2) 新鎌倉行政経営戦略プランにおける改善点

ア 位置づけの整理

鎌倉行政経営戦略プランでは、アクションプログラムが102項目ありましたが、それぞれのアクションプログラムは並列にあるだけで、市の総合計画との連携も明確ではなく、プランの目的に合致させるための体系的な構造とはなっていませんでした。

今後、第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画後期実施計画と新鎌倉行政経営戦略プランとの関連性について整理し、個別のアクションプログラムの目的との関連づけについても整理していきます。

イ アクションプログラムの整理

新鎌倉行政経営戦略プランにおいては、目標を達成することができなかった取り組みの中から、今後も継続して取り組む必要のある項目を重点項目として取り組みの中心に据えて、取り組み項目数は大幅に絞ることで、個別の取り組みに対する進行管理を、所管課と連携しながら従来よりも綿密に行います。

ウ 適切な指標の設定と目標管理の徹底

成果目標の数値化されていないアクションプログラムが約3割を占め、また、目標値が設定されていても取り組みに対して適切な目標になっていないなど、結果として、目標値に照らした適正な評価が困難でした。このため、取り組みにおいても目標指向の推進体制やPDCAサイクルの構築が不十分となり、結果を受け止めるだけにとどまるものも見られました。新鎌倉行政経営戦略プランでは、効果額等の金額や計画期間、回数、市民満足度等の指標を用いて、可能な限り数値化した目標値を設定します。

エ 成果・効果の検証

アクションプログラムの実施前後のコストと市民満足度の比較、また掛けたコストに対しての成果・効果の検証が必ずしも十分とは言えませんでした。今後、コストを重視した成果・効果の検証に努めていきます。また、

市民納得度のアンケート調査を行うなどにより、プログラム実施前、実施後の市民満足度の変化の把握に努めていきます。

オ 実態に即した効果的な進行管理

5年間の計画期間における社会情勢の変化や個別のアクションプログラムを取り巻く状況の変化に合わせたプログラムの改廃、目標値の見直しなどを柔軟にできず、本市の施策との連携においてダイナミズムに欠ける面があったと考えます。また、これまでの進行管理においては、各プログラムの取り組み結果の管理にとどまったと言えます。新鎌倉行政経営戦略プランにおいては、新たな取り組みの追加や、進行状況に合わせた目標の追加、再設定、改善、廃止など、必要に応じて見直しを行うことにより、実態に即した効果的な進行管理を行います。

(3) 今後の取り組み

鎌倉行政経営戦略プラン3つの基本方針に基づく取組実績とその分析・評価、鎌倉行革市民会議委員の評価を踏まえ、市では以下の取り組みを行っていきます。

ア 執行体制の強化

アクションプログラムの取り組みについては、課ごとの取り組みを基本としていますが、この基本は踏まえつつも、重要性、緊急性、財政的効果の高いアクションプログラムについては、縦割りの組織に捉われずに横の連携を強め、強力な進行管理を行って成果をあげるように努めます。

イ 人事評価制度の見直し

職員に対する評価制度を確立し、昇給、昇格などに連動させることで職員のやる気を引き出すことが重要との指摘がされています。行政組織に適した形で、行政経営戦略プラン達成と人事評価の連携について研究していきます。

ウ 行財政改革手法の再検討

平成14年度から継続的に、行財政改革のためのアクションプランを策定し、取り組んできましたが、行政経営戦略プランのあり方を見直すなど、行財政改革の進め方について再検討を行う必要があるとの指摘もありました。行政経営において優先すべき課題の設定と取り組みにあたり、課題解決にもっとも適した行財政改革推進手法についてもあらためて検討したいと考えます。

Ⅱ 鎌倉行政経営戦略プラン 平成 22 年度の実績報告

1 平成 22 年度の取り組みに対する評価結果総括表（表 9）

2 鎌倉行革市民会議委員評価結果（評価項目ごとの評価）

鎌倉行政経営戦略プランの 3 つの基本方針のもとにある 16 の実施項目のうち、委員の協議により重要と思われる 59 のアクションプログラムを選び、専門的見地、また市民感覚から評価をしていただきました。評価結果については次のとおりです。

なお、この評価結果については I 鎌倉行政経営戦略プラン 5 年間の実績報告 に反映されています。

鎌倉行革市民会議委員評価結果総括表（表9）

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コールセンターの開設	14	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	31NPO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 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	21	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	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		★	★	
	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		★★		
	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	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。

鎌倉行革市民会議委員評価結果（評価項目ごとの評価）

基本方針	実施項目	具体的取組項目 (アクションプログラム)	総合評価	判断の理由・意見等
1	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～ 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～ 25 よくある質問システムの充実	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 窓口サービスの充実やその利用者数も安定している。土曜窓口利用をわざわざ市民に呼びかけ拡大する必要もない。青少年会館の月曜利用は目標以下だが、利用者数はこの程度であろう。スポーツ施設の月曜利用は目標を上回っている。しかしサービス拡大はタダではない、その費用実態について市民に周知する必要がある。 ○ 市民のニーズを捉え、それに対応するサービスを提供しようとする姿勢は評価できる。但し、市民のニーズを即取り上げるべきかについてはよく検討してほしい。市民に公平・平等に接することが肝心。真に必要な市民サービスの提供には必ずしも費用対効果をいうべきではないが、実施の場合のコスト計算を必ず行い、その改善策を講ずる構えをもつべきである。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価対象の取組み項目15のうち5項目が5年間で目標が達成されていないなど指標からの評価は、認められない・不十分と判断せざるをえない。しかしサービスの拡大と、市民本位とはイコールではないので評価基準の見直しも検討する必要がある ○ 市民、利用者へのサービス時間数を増加できたが、利用人数・利用件数目標は達成した項目と未達の項目が半々であった。目標(期待レベル)として市民、利用者の納得度(満足度)、利用者一人当たりコスト等が設定されていないため評価不能である。但し、「No25. よくある質問システムの充実」は、「役に立った評価60. 2%」となり目標50%以上を実現し、評価できる。
			評価不能	<ul style="list-style-type: none"> ○ ①サービス対応時間の拡大等の同じテーマが多いにも関わらず、各原課バラバラな考え方で推進している。組織横断的プロジェクトを作り推進させれば、目標指標(開設日数・利用者数・利用者解決度……)も統一されるし、他の上手な考え方も共有でき、より効果が上がるはずである。役所の縦割り弊害である。②毎回指摘されるサービスコストであるが、評価シート、取組シートからは読み取れないしまだまだコスト意識が感じられない。③評価シート・取組シートにはより具体的に記し、成果を市民にPRして欲しいし、自らが認識する課題も明示すべき。

基本方針	実施項目	具体的取組項目 (アクションプログラム)	総合評価	判断の理由・意見等
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	認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 官民協働の取り組みは行革の重要な手段であり、鎌倉市は市民意識が高いことやNPO活動が盛んなことから協働の地域経営には一定の成果が認められる ○ 「No34地域防犯体制の充実」前年指摘のアウトプット(防犯活動団体数)だけでなくアウトカムを意識して欲しいという指摘に、課題整理表で「刑法犯罪認知件数」をあげて回答。鎌倉市の犯罪はこの5年間に半減し、平成22年度で1049件であり、人口当り犯罪件数も神奈川県で最も少ない市である。勿論市民、町内会の防犯意識の高さが最大の要因であるが、防犯団体・学校等での防犯教室開催、防犯グッズ提供、キャンペーン展開、OBによる防犯アドバイザ活用等、地味ではあるが行政の裏方的努力を評価したい。ヒアリングでもこの成果は市民の防犯意識のおかげと謙虚な姿勢であった。
			概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 自主防犯活動は活発だ。自転車資源化もうまくいっている。土地利用ルール作り、景観作り、商店街作りは至難のわざであり、簡単に評価できない。世界遺産登録は参加者の広がり欠ける。取り組みが中途半端であり、テレビで取り上げられることもない。史跡維持管理費の削減分は、別途必要な維持管理に使うべきである。 ○ 参加者数、団体数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期待レベルが不明であるため、成果の達成度を評価できない。また財政的効果を確認・想定できる2項目はいずれも目標を超え高く評価できる。「No40. 世界遺産登録推進」は、積極的に啓蒙活動を展開したのは評価できるが、市民全体又は年齢層別に世界遺産登録に関する認知度／関心度、登録内容や登録後の遺産の保存管理の理解度等がアップしたかが不明である。今後、H25年度の登録を目指して期待レベル(OUTPUT)と啓蒙の方法、費用配分を整合させた活動を期待する。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 体制・機関をつくる前に何のためにするのかその分野における市の状況・実態の把握分析が不十分である。①地域ごとの土地ルールの充実については、計画倒れになっている。(例)鎌倉山町内会が地区のシンボルである桜並木の保存と育成に努めるとしているが、実態は乱開発のし放題ではないか。永年の美的資源が台無しである。計画の受領だけでは真の行政とはいえない。②世界遺産登録については登録推進活動が不明確かつ緩慢である。『世界遺産は顕著な普遍的な価値を有さねばならない』ので、世界の人々にアピール出来る対象でなければならない。(例)湘南工科大学のWEBページの表現は日本人の解釈でしかも泥臭い。どうせつくるのであれば外国人の目でもみた解釈表現になるようUPすべき。選定者の大半は外国人であることからみて、当然の対応ではないか。

基本方針	実施項目	具体的取組項目 (アクションプログラム)	総合評価	判断の理由・意見等
2	3 新しい公共空間の形成	<p>民間の活力を活かした施策展開</p> <p>41 民間委託の推進 ～ 44 胃がん集団検診事業一本化とフォローアップ</p> <p>47 山崎水質浄化センターの民間委託化の拡大 48 七里が浜水質浄化センターの民間委託化の拡大</p> <p>50 アウトソーシングによる文化事業の見直し ～ 59 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</p> <p>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 ～ 63 公立保育園の民営化</p>	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共サービスの民間委託は指定管理者制度などで一定の成果は上がってはいるが最近では停滞気味である。財政効果は削減実績が目標を上回っているものが多いが目標はもう少し高く設定してもよいように思われる。ただコストのみを追求すると公共サービスの質の低下が心配されるので内容もチェックできるような評価スケールの設定がほしい ● 財政効果は目標値に達しないものが多い。総務省より指定管理者制について、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、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などの運用改善策が出されており（2010年12月28日）、改めて本市での指定管理者制の点検が必要である。民間委託、指定管理者制などを導入した後も、サービス提供の実態について、定期的に利用者サイドの声をアンケート調査などで聴取し、常にサービスの改善策を民間業者、指定管理者に求めていく必要がある。 ○ 民間委託の件数目標は未達、指定管理者制度の導入率は50.9%と目標を達成した。指定管理者制度の財政効果額は削減率目標を達成しているため、一部、目標額不明のものがあるが合計額は達成したと推測する。利用者／事業者の納得度は、アンケートの実施やモニタリング調査しているようであるが、目標値と実績値が不明のため、市民サービス向上は評価不能とした。今後、担当課は委託団体及び指定管理者が、より質の高いサービスを提供できるよう情報を共有し、協働活動することが望まれる。 ○ ①民間でできることは民間への考えの下、民間への委託を進めており軌道に乗ってきていると評価する。ただ、丸投げになっていないか？たとえ委託済み事業であっても市民の目は市の事業として捉えるのは当然のこと。常に管理状況の推移を見守ること。また委託によりプロパー職員の減少、あるいは他への集中が図られているのか明確ではない。単にプロパーの仕事量の減少にしてしまわないこと。②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る。今後も継続してほしい。（提案）毎号（月2回）に前年のアクションプログラムを2テーマずつ掲載したらどうか。市民の反応を直接とれることになる。③公立小学校の給食、調理業務の民間委託については保護者等の意見を聴くことはよいことである。市全体の学校間の格差が生じないように注意していく必要がある。④レイ・ウエル鎌倉については事業として成り立ちえないのに指定管理者を再契約したことを理解出来ない。売却すべきではないか。（前年度も指摘）出来ないのであれば明示することが市民への説明ではないか。⑤鎌倉文学館、鎌倉美術館については鎌倉市芸術文化振興財団は指定が当然のこととして、管理がマンネリ化していないか？見せる対象はある。次回は全国ベースで管理者を募集したらどうか。鎌倉芸術館については現に存在するから、現状では経費を可能なかぎり削減していくより策はないが、市の人口、周囲のこの種のマーケット貧弱さより判断し、果たして必要な施設であったかの反省材料である。

基本方針	実施項目	具体的取組項目 (アクションプログラム)	総合評価	判断の理由・意見等
3	2	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"> ● 人件費はピークの185億円(1998年)から最低の146億円(2010年)まで約40億円削減されている。職員給与費は144億円から99億円まで約45億円削減されている。労使の努力は認めるべきである。総人件費と個別人件費は区別して考えるべきで、個別人件費を引き下げただけでは有能な人材確保はできない。
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去5年間にわたり給与の減額はすべて目標を下回っているので不十分と評価せざるを得ない。 ○ 努力の姿も垣間見えるが、計画目標削減金額未達である。確かに残業手当も総額で、8.4億円→7.3億円に13%強下がったが、4-5年前のレベルに戻した程度。計算すると一般職員平均5万円/月以上の手当である。他市と比較してもまだまだ高く、市民感情からも切り込み不足といわざるを得ない。住居手当の引き下げも再度行っているが、それまでが異常に高かったのであり、今後より抜本的に削減すべきである。 ○ 官民格差の是正及び住居手当の減額、超過勤務手当のH17年度比20%削減を実施したが、H22年度の目標金額は未達、職員給与日本1～3位を維持しているものと推測する。職員給与/年収の高さと仕事ぶりについて市民等及び職員の納得度が不明のため評価不能である。本市の給与等の制度/水準を人事院勧告を前提にすると大幅な縮減は遠いため、事務・技術職は目標管理と業績評価による昇給・昇格、期末手当の決定及び技能労務職はさらなる官民格差の是正に切り込むことを要請する。今後は、職員/再任用職員/非常勤嘱託員/臨時的任用職員数全体の①給与/超過勤務時間/退職金の見直し②人員の適正化による「人件費の縮減」を上位目標として計画を進める必要がある。 ○ 業務の質を考えない単なる支給額の減額を目標にするのは間違いである。まず、資格制度を変更することから始めるべきであった。早急に能力給制度へ移行させる必要がある。(昨年も提言した)業務の質の上に立ってしかも支給額の減額へと議論を進めてほしい。超過勤務については実態把握がなされているのか、徹底的に無駄・無理がないのか、洗い出し真に止むをいないものを部長が事前に認可しなければならない程度の厳しさが必要である。諸手当については項目の削減をスピード感をもって行う必要がある。民間における状況に思いをめぐらせれば、自ずから理解できるのではないか。

基本方針	実施項目	具体的取組項目 (アクションプログラム)	総合評価	判断の理由・意見等
3	2	84 外郭団体の見直し ～ 86 補助金の見直し	概ね認められる	<ul style="list-style-type: none"> ● 公社の健全化は前倒しで進んでいるようであるが外郭団体の見直しが遅れている。行政コストの削減は小規模の補助金等にも切り込まなければ進まない
			認められない・不十分	<ul style="list-style-type: none"> ● プライマリーバランスは1994年から1996年の3年間赤字だが、それ以外は黒字である。この3年間は前年の3倍以上の地方債を増発して公共事業を実施したためである。補助金見直しは手つかずである。むしろ市の補助金については、2009年度には補助交付金が前年度の10億円から40億円の4倍以上も増えているのである。 ○ 「No.86補助金の見直し」補助金の数は平成22年度でも160以上にのぼる。アクションプログラムの取組状況を読んだだけでは何ら評価できるものは見えてこない。ここは10百万円以上のものだけでも、ヒアリングに寄り丁寧に監査すべきであった。ただ取組状況には「事業仕分けの結果も参考・・・」とある。仕分け対象事業の平成22年度実績と23年度予算の比較をしてみると、不要と評価された「シルバー人材センター運営事業」が50.7→44.9百万円の11%減、「鎌倉青果地方卸売市場関連事業」が4.3→4.1百万円の4%減にしかになっていない。また要改善(要コスト削減)となっている事業の補助金も殆ど削減されていない、また「生ゴミ処理機購入費補助金」は、事業仕分けで「過去の購入機の14.6%しか稼働していない」、「補助金4万円を出す事が目的になっていないか」等の厳しい評価であったが、14.2→42.5百万円と3倍に増えているなどの理由が明確でない。市民感覚から言えば事業仕分け結果がどう反映されたのか不思議である。 ○ 「No.84外郭団体の見直し」は、「取組方針」の作成、「なすべきことの明確化」ともに未達。補助金を見直すには個別事務事業に目を向けるのではなく経営計画／予算と不足資金をどうするか視点に立つ必要があると判断する。また、財団法人としての存在意義、指定管理者に成り得るかを再考する必要がある。「No.85公社の経営健全化」は、大幅に目標達成したが、目標値は公社の新規購入を含め「残高」とすべきである。「No.86補助金の見直し」は、「評価不能」とした。本年度も予算編成／支出時点でのチェック等日常活動での縮減であったと思われるが、事務事業の必要性と優先順位づけ／制度(補助割合、補助額の上限額等)等の再見直しが必要である。本年度実施の事業仕分けにより、23年度以降、34件、53百万円の縮減を方向づけたのは評価できる。
			評価不能	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業仕分で外郭団体、補助金交付団体について要・不要を仕分けさせること。それを参考にして市長のリードで議員をも巻き込んで強力で推進させるべきである。いつまでも検討中ではここでは評価に値しない。

3 鎌倉行革市民会議委員評価結果への今後の対応について

平成 22 年度の取り組みに対する評価結果に対する今後の対応についての考え方は以下のとおりです。鎌倉行政経営戦略プラン 16 の実施項目のうち、評価対象とした 6 項目について記述しています。

(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ことが指摘されています。サービス提供に必要な費用について常に意識し、アクションプログラムの取り組みにおいても重視します。

(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、認められる・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、認められる・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。