

## 平成 24 年度 第 1 回鎌倉行革市民会議 会議録

---

開催日時 平成 24 年 6 月 25 日(月) 午後5時～7時

会 場 鎌倉市役所本庁舎第二委員会室

出席委員 北大路会長、田淵副会長、坂野委員、友田委員、一ノ瀬委員、稲垣委員、倉岡委員

出席職員 松尾市長、瀧澤副市長兼経営企画部事務取扱

(経営企画部)小嶋次長兼行革推進課長、渡邊経営企画担当課長、服部行革推進課課長  
補佐、鷲尾行革推進課行革推進担当

(総務部)廣瀬部長、服部次長兼職員課担当課長、内海財政課長、中野職員課担当課長

議 事

- 1 鎌倉行革市民会議の進め方
- 2 新鎌倉行政経営戦略プランに係る平成23年度実績評価 他

小嶋次長：定刻になりましたので、ただ今から、平成 24 年度第 1 回鎌倉行革市民会議を開催いたします。私は、本日の司会進行を務めさせていただきます、行革推進課の小嶋と申します。よろしくお願いいたします。本日の予定は、お手元にお配りしております次第のとおりですが、概ね 2 時間程度の会議を予定しています。それでは、次第 2「市長あいさつ」といたしまして、鎌倉市長の松尾崇から、ご挨拶させていただきます。

松尾市長：市長の松尾です。本日は、大変お忙しい中ご出席いただきましてありがとうございます。さて、鎌倉市では、限られた行政資源を最大限に有効活用しながら、経営という視点で行政を運営するため、平成 11 年 6 月に「かまくら行財政プラン」を、平成 18 年 4 月には「鎌倉行政経営戦略プラン」を策定し、行革に関する取り組みを進めてまいりました。そして、平成 23 年度から平成 27 年度の 5 ヶ年度を計画期間とする「新鎌倉行政経営戦略プラン」を平成 22 年 3 月に策定し、現在、2 年度目を迎えたところでございます。こうした中、本市の財政状況は、年々厳しさを増しており、多様化する住民ニーズに応えるためには、これまで以上に効果的・効率的な手法を用いて、行政運営にあたらなければならないものと考えております。また、政府が提唱する「地域主権改革」や「行政刷新」は、私ども地方自治体が担う役割に、大きな変革を求めているものであり、この先の市政のあり方を展望しながら、柔軟に対応していかなければなりません。行革市民会議の皆様方におかれましては、本プランの進行管理に対する評価はもとより、本市が置かれている状況を踏まえ、専門的な見地において、もしくは、市民としての率直な感覚から、本市の行財政改革に対するご意見を頂きたいと考えております。限られた時間の中での会議ではありますが、皆様方のお力添えを賜りまして、鎌倉行革市民会議が活発な会議になりますようお願い申し上げ、簡単ではございますが、私の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

小嶋次長：続きまして、次第 3「委員委嘱」でございます。鎌倉行革市民会議委員としてご就任いただくにあたり、市長から、お一人ずつ委嘱状をお渡ししたいと思います。誠に恐れ入りますが、皆様のお席の前に市長が参りましたら、その場でご起立をお願いいたします。(委嘱状交付)

小嶋次長：松尾市長におきましては、この後、公務の予定があるため、大変申し訳ございませんが、これにて退席させていただきます。（市長退席）続きまして、次第4「出席者自己紹介」に移りたいと思います。先ず、本日ご出席いただいております委員の皆様から、一言ずつ自己紹介をお願いしたいと思います。その後、事務局の出席者につきましても、紹介させていただきます。（各自自己紹介）

小嶋次長：続きまして、次第5「会長及び副会長の選任」でございます。お手元にお配りしております、資料2「鎌倉行革市民会議設置要綱」をご覧ください。要綱第5条の規定に基づき、会長及び副会長を各1名ずつ、委員の互選により決定したいと思います。どうか、ご意見はありますでしょうか。（意見なし）特にご意見がないようであれば、事務局からご提案させていただきたいと思いますがよろしいでしょうか。（委員了承）事務局といたしましては、会長に北大路委員、副会長に田渕委員を推挙させていただきたいと思います。皆様、いかがでしょうか。（委員了承）ありがとうございます。それでは、本会議の会長を北大路委員、副会長を田渕委員をお願いしたいと思います。なお、北大路会長におかれましては、要綱第7条の規定により、会議の議長を務めていただくこととなりますので、この後の議事の進行をお願いしたいと思います。北大路会長、よろしくお願いいたします。

北大路会長：今から議事進行をさせて頂くにあたって、今後の会議も含めまして2、3お願いがございます。1点目は、当初クラシックな会議室の設定をされていたのですが、是非ラウンドテーブルにしてくださいとお願いをしました。その理由はたくさんありますが、委員の距離が近いことと、行政の審議会や委員会は、一番情報を持っている事務局が遠いところにいて、その都度起立して話すという非常に効率の悪いことをしています。今日のラウンドテーブルは違うスタイルですが、逆に言うといつでも話が聞けるという利点があり、特に発言を求めるということではなく、もし発言があれば事務局も自由にさせていただきたいと思います。2点目は、発言の際に立たないこととします。議論していただくにあたって、アットホームな議論をさせていただこうと思っています。3点目に、私がどんな考え方をする人間かということを紹介しておいたほうがいいのかと思ひまして、もしご興味があれば読んで頂こうと思ひ、資料10を事務局に加えてもらいました。資料10は、行政管理研究センターという総務省附属の研究所の機関紙で、評価のことばかり書いてある評価論の専門誌ですが、そこに最近寄稿した論文です。これは基本的には事務事業と呼ばれていたり、或いはプログラムと呼ばれている、実際にサービスを実現するときにやっている仕事に対する評価に関して、今抱えている問題等を書かせて頂きました。お読みいただくと私のスタンスや考え方がお分かり頂けるかもしれないです。一方、今回この委員会で主に仕事としているのは、これまでの事務局のご説明によりますと、行政改革に関する評価をするということで、これは例えば保育サービスを評価するというのと性格が違います。いわば一つひとつの個別のサービスが、どれだけ出来ているかということではなく、行政改革の方針についてどういうふうに評価するのかということだと私は理解しています。これはご存知と思いますが民間企業の方針管理のレベルです。一つひとつの事業に関するPDCA マネジメントではなく、組織を貫くような方針に関して、例えば当面40億財源をひねり出さないと新しいことが出来ない、それに対して全庁的にどれだけ貢献しているかということから、給与のこと、人員のこと、委託のことなど、皆さんが協力しようとしていらっしゃることを広い観点から議論していく会議だろうと認識しています。繰り替えし

になりますが、資料 10 は、この会議での評価とは違い、個別のサービスについて評価するときの考え方についてまとめたものでございます。一言の代わりに何ページも書いてあって申し訳ないですが記念にお持ちいただきたいと思います。以上でございます。では、会議に入る前に、皆様にお諮りする事項があります。本日は、傍聴を希望する方がいらっしゃるそうです。本会議は原則公開とのことですが、傍聴を許可してよろしいでしょうか。（委員了承）それでは、お願いします。傍聴の方におかれましては、資料とともにお配りしています「傍聴者の皆様へ」の注意事項をご一読いただき、傍聴くださるようお願いいたします。それでは、早速議事を進めてまいります。次第 6「議題」の「(1)鎌倉行革市民会議の進め方」について、事務局から説明をお願いします。

服部課長補佐：では、私のほうから資料に基づきご説明させていただきます。お手元の資料 2 をご覧下さい。話が若干重なってしましますが、今日は初めての会議なので丁寧に説明させていただきます。資料 2 は会議の設置要項でございます。第 2 条の所掌事務について、先ほど北大路会長からこの会議のやるべきことの話しがございましたが、ここに書いてある通り「(1)行財政改革に係るプランに関する事項」と「(2)行政活動に関する意見及び評価に関する事項」が本会議でやるべきことでございます。これを踏まえまして議題に移りますが、資料 4 の「鎌倉行革市民会議スケジュール案」をご覧頂きたいと思います。この後の議題の「平成 23 年度実績評価」とも密接に関わる部分ですが、1 年間のスケジュール案を簡単にまとめたものについて説明させて頂きたいと思います。表の左側に縦書きで「前年度アクションプログラム実績評価」と「現年度アクションプログラム進行管理」と書いてあります。大きく分けまして今年度やるべきことはこの二つでございます。そこで、そもそもアクションプログラムとは何か、実績評価とは何かということですが、資料 3 の 6 ページをご覧頂きたいと思います。冒頭、市長から話がありました通り、鎌倉の行政改革についてのプランにつきましては、「これまでのプランの計画期間」に書いてある通りでございます。平成 11 年度から平成 17 年度まで「かまくら行財政プラン」、平成 18 年度から平成 22 年度まで「鎌倉行政経営戦略プラン」とありますが、平成 23 年度から平成 27 年度の 5 カ年を計画期間としております「新鎌倉行政経営戦略プラン」が、今我々が進行管理するものでして、平成 23 年度が終わり、みなさんにこの 1 年の実績を評価して頂きたいというところでございます。その鎌倉の行革プランの生い立ちの説明をさせていただきます。最初に策定しました平成 11 年度から平成 17 年度の「かまくら行財政プラン」は、プランの構成として協働型の市政運営を目指そう、効率型の市政運営を目指そうという 2 つが柱となっていました。その中には「市民課参画を推進する」ですとか、行政評価の手法を導入する」といったものが入っていました。平成 11 年は、ちょうど行政評価がはじまったくらいの年です。また効率型の市政運営ということで、例えば「現行の事業を 0 から見直す」ですとか、「効率性の高い市役所をつくる」ということで、組織や機構の見直し、職員数の適正な配置というのは、この時期に始まったものです。それを受けまして平成 18 年度～平成 22 年度を計画期間として「鎌倉行政経営戦略プラン」がございまして。委員さんにお配りしておりますこちらの冊子が鎌倉行政経営戦略プランであり、5 年間の評価済のプランでございます。1 ページをご覧頂きたいのですが、「初めに」と書いてあり中段からやや下の辺りなのですけれども、第 1 期プランをうけ第 2 期は目標管理による成果を重視した経営の視点に立って行政を運営していく計画というものを作っていかうということで二代目のプランが策定されたというところでございます。このプランも 5 カ年実施し

まして評価も終わりました。更に行革の必要性ということも鑑みまして、今現在の「新鎌倉行政経営戦略プラン」を策定いたしました。これが資料3でございますが、7ページをご覧ください。新プランの構成が書いてあります。目標は「持続可能な市政運営を進めるとともに高い市民サービスの提供を目指します」とあります。行革が始まった頃から目的、目標は一貫していると思っておりますが、中段から少し下のほうにあります、新しいプランにおける具体的な取組項目、いわゆるアクションプログラムは、従来のプランから取り組んでいるが目標を達成することができなかったもので、今後も継続して取り組む必要がある項目を中心に据え、個別の取り組みの進行管理を従来よりも綿密に、所管課とともに行っていく計画というのが新プランでございます。一つ前のプランではアクションプログラムと呼ばれるものが102あり、諸々押し込んだような計画でございました。行政側としても実現性に向けた進め方の管理というのは苦勞している部分がありましたので、もう少しコアな部分に絞ったプランを策定し、しっかり進行管理するという考え方から、現在の新プランとなったものです。続きまして8ページをご覧ください。ここは目的、目標に沿った基本方針です。基本方針が3つあり、それらにぶら下がった「取り組みに当たっての視点」です。3つの基本方針と5つの視点というような考え方をしております。具体的にアクションプログラムに当てはめて考えたのが13ページ、14ページの表でございます。一番左の縦列から基本方針、視点がぶら下がっていて、取り組みの項目があり、実際に34のアクションプログラムがあります。ただ、一つネーミングライツというプログラムについては5本入っておりますから実際には38のプログラムになります。これらを綿密に進行管理し、かつ5ヵ年で目標を達成させようというのがこのアクションプログラムです。次に15ページをご覧くださいと思います。それぞれのプログラムに対する台帳となっています。15ページを一つ例に取りますと、アクションプログラムNo.1「職員適正化の推進」、これは行革推進課が所管しているものです。実施内容につきましては、「第3次職員数適正化計画に基づき、職員数適正化の計画を進めます。また、非常勤嘱託員の配置については、見直し基準を作成し、それに基づいて適切な配置を実施します。」といったことを実施し、平成23年4月1日現在の常勤を平成27年4月1日までに103人減にするというのが目標数値です。その下に目標に向けてのスケジュールですとか、年度ごとの目標値がございます。ちなみに24年度の目標値は25人となっておりますが、ちょうど今、実績のまとめをしております、この後の議題でバージョンアップした資料を提出させていただきます。また、それに伴う目標財政効果額や目標達成の手法、実績といった内容が書いてあります。戻って頂いて11ページをご覧くださいと思います。こちらにプランの進行管理というのが図で示してあります。鎌倉行革市民会議は、外部組織ということで設置しております。大元には市の内部に行革推進本部会議というものがございます。本部長が市長、副本部長が副市長、部員といたしまして教育長、消防長、各部長等、その下に幹事ということで関係課長が書いてございます。ここからこのプランの意見を求めさせて頂いて、市民会議の中で意見や評価等をまとめていくというのがプランの進行管理の体系となっています。資料4にお戻りください。プランの生い立ち、構成、進め方等を説明しましたが、それに基づき、今年度の取り組みを改めて説明させていただきます。まず、前年度のアクションプログラムの実績評価の部分で一番上から順番に説明いたします。各課で作っているアクションプログラム管理台帳は、4月25日に提出していただきました。内容は、平成23年度下期の実績報告と平成24年度の目標達成手法を各課に示してもらいました。これを受け事務

局のほうで5月6月に管理台帳のまとめを行い、進行管理について修正が必要な部分に関しても行革推進課のほうから所管課へお願いしました。その下段、第1回鎌倉市民会議を本日6月25日に開催しています。23年度の実績評価の考え方に係る検討などを議論して頂くことになります。また、この後、次の議題に関連しますが、今日の会議以降実績評価シートを作成していきます。評価項目を決めまして各アクションプログラムを評価していくに当たりましてこのシートの作成が必要となってきます。これを1ヶ月ほどかけじっくりと作業していく予定です。そのシートが完成しましたら、いよいよ委員の皆様にはシートに照らし合わせ23年度の実績評価作業をして頂くとともに、並行してプログラムに関する質疑応答や追加資料、ヒヤリング等も必要ということであれば事務局で対応させていただきます。一通り評価結果案が出来ましたら、10月下旬に第2回市民会議を実施します。ここで23年度の実績評価結果のまとめをしたいと考えています。まとめをうけ、評価結果報告書を書類として事務局が作成します。作成した報告書は体系図で示しました行革推進本部会議で報告し、ここです承を得られれば報告書として完全にまとめて、今年の12月市議会定例会で報告するということになります。前年度の実績評価に関しては12月までの半年をかけじっくり腰を据えてやっていきたいというのが事務局の考えです。続きまして現年度のアクションプログラムの進行管理もみなさまにお手伝いいただきたいと考えています。上段から順番にご説明させていただきます。まず、事務局によるヒヤリング「第1四半期進捗状況」とございますが、そのアクションプログラムの綿密な進行管理を行うということで事務局では年に2回所管課へのヒヤリングを実施しております。まず第1四半期が終わりました7月から8月に行い、下段の第3四半期の終わった1月、2月ころ進行管理のチェックを行います。それと合わせ現年度の上期の実績を紙ベースで所管課が提出するというのが2段目でございます。ここまでの作業で概ね11月中旬になります。その後、事務局で管理台帳のまとめや進行管理に関する修正・協議を行いまして第3回の鎌倉行革市民会議において現年度の進捗状況の報告、意見交換等をやらせて頂きたいと思っております。その後、行革推進本部会議で、これは先ほど説明した行革推進本部会議と同じですが、それとは別に上期の実績の報告を行います。行政内部で指摘等があればそこで頂くことになろうかと思っています。その下は事務局によるヒヤリング、最後に、年度末に第4回鎌倉行革市民会議を開き一年のまとめや次年度に向けての協議をやっていきたいと思っております。一応年間のスケジュール案としてお示しさせていただきましたが、次の議題に入らないとこのスケジュールでいいのか、ということも判らないと思いますが、特にご異議がなければこの線で進めていきたいというのが事務局の考えでございます。

北大路会長：ありがとうございます。もしここにご質問ご意見があったとしても、先に次の議題の内容を聞いて、またあとで戻るほうが効率的だと思うので、よろしければ次の議題の説明をお願いします。

服部課長補佐：それでは続きまして、議題の「(2)新鎌倉行政経営戦略プランに係る平成23年度実績評価」についてご説明させていただきます。お配りしている資料7をご覧くださいと思います。アクションプログラム管理台帳で23年度実績評価分になってございます。表紙の裏にアクションプログラムの一覧表がございます。さきほどの資料にも一覧表を示しましたが、こちらは取り組みの項目だけを一覧にまとめたものでございます。それぞれのアクションプログラム管理台帳No.1～No.34までございます。先ほど少し説明しま

したが23年度下期の実績、24年度の目標達成の手法というのを書き加えております。また、所管課によっては若干目標数値や考え方を変えているものもございます。先ほどの資料3の18ページをお開きください。それと今ご覧頂いていた資料7のNo.4をご覧ください。ともに「ごみ収集の委託化」でございます。資料3のほうがこれまでやってきたもので、資料7に記載したものが過去の経緯を踏まえ若干中身を見直していたり、実績などを修正したものでございます。見て頂きたい点は、目標の部分で24年4月に目標の数値を変え、金額が上がっています。ごみ収集の委託化を推進することにより人件費が削減されます。それにより目標数値金額も少し上がるということでございます。一般的に計画を立てますと、一度立てると5年間は、それに基づいていくものなのですが、新プランに関しては随時見直しを行っていくということです。ですので、年度当初や年度途中でも目標数値もその時その時により修正をかけていくという状況になろうかと思えます。評価に当たり基本的にご覧頂きたいのがこの資料7のアクションプログラムの管理台帳のそれぞれのプログラムの進捗状況でございます。続きまして資料8をご覧ください。資料8としてお配りしたのが、平成23年度アクションプログラムの実施状況に関するヒヤリング結果です。それぞれのプログラムについて第1四半期と第3四半期が終わったときに所管課にヒヤリングした状況の結果でございます。プログラム管理台帳に書ききれない部分や文字として出てこないこともヒヤリングの中で聞いております。特に、なんで事業が進捗しないのかという部分につきましては、こちらのヒヤリング結果を見て頂くと、状況というのが分かってくるのかと思えます。また、改めてゆっくり読んで頂きたいと思えます。この2つを持ちまして基本的にプログラムの実績評価をして頂くことになると考えています。次に、過去どのように評価してきたのかというところを説明させていただきます。資料5をご覧ください。「鎌倉行政経営戦略プラン平成22年度の実績報告」となっております。前委員さんが22年度の実績評価をして頂いたものです。一枚めくって頂くと、評価結果総括表となっております。左側の項目から行くと基本方針が3本あり、その中に実施項目というのがぶらさがっています。具体的な取組項目は記載の通りですが、先ほどご説明しました通り、1つ前のプランは102のアクションプログラムがあったため、なかなか全部評価するのが難しいという現状でした。ですので、委員さんの協議におきまして特に重要と思われる部分を評価してきたというところでございます。2ページ以降、それぞれの評価判断の理由、意見が書いてあります。一般的に言って、数値化してどこまで達成できたとかどのように成果が上がったという評価も一つあるかと思いますが、これまでの評価についてはそれぞれのプログラムについて、記述式の評価を行ってきました。又、資料9をご覧頂きたいと思えます。平成23年度上期取組状況への提言、実際に提言と書いてありますが中身に付いては、ある程度評価的な意見も頂いております。実は前委員さんの任期というのは平成23年の12月まででした。故に評価して頂く内容も平成22年の事業までが基本的には評価の対象でありましたが、前委員さんのご協力により新プラン23年度計画の上期の分まではご覧頂いて提言して頂いたという経過があります。今後23年度の事業実績を評価して頂くに当たりましてこの提言内容も参考にして頂けるかと思い、用意させていただきましたが、計画自体は平成23年度から新プランに移行しましたので改めて実績の評価の考え方を決めてもいいと考えています。お手元にございます、資料6をご覧ください。この後皆様の協議で評価の方法が決まってくるのかと思えますが、事務局案と致しまして実績評価の考え方というものをまとめさせて頂きました。その概要は、「1 評価目的」です

が、アクションプログラムの平成 23 年度の実績を評価してその結果を進行管理に反映させて、最終的に目標の達成を図ろうとするものでございます。「2 評価対象」と致しましては現時点では全てのアクションプログラムを対象にしたいと考えております。それから「3 評価方法」でございます。評価に当たっては、アクションプログラム管理台帳及びそのほか必要となる資料を活用しながら、例えば目標指標ですとか、目標数値、計画期間、目標達成手法、進捗状況等を考察しながら評価項目に沿ってこれまで同様の記述式でというふうに考えています。次が肝心な部分でございます。「4 評価項目」です。こういった視点で評価していくのかといったところであります。アクションプログラムの評価に付きまして個別に区分されております「取り組みに当たっての視点」でございますが、先ほどの資料 7 を合わせてご覧頂くとわかりやすいかと思います。1 枚めくって頂きまして一覧表があります。資料 6 に記載している表も資料 7 の集約版と申しますか、基本方針につきましては 3 つございまして、その下に視点がぶら下がっているという状況でございます。繰り替えします、アクションプログラムの評価は個別に区分されている取り組みに当たっての視点に寄与したかを検証するものであります。たとえばアクションプログラム一覧表の「職員数適正化の推進」は最終的に職員数適正化を推進した結果経費が削減されたかどうかといったようなところが評価の視点になるのかなと事務局は考えております。それを検証するもの、またアクションプログラムの進展に伴いまして個別に区分されていた視点以外の視点に対しても、もしかしたら寄与しているのかもしれないということも考えてございます。故に各アクションプログラム、38 個を①から④の項目全てに基づいて評価して頂きたいというのが事務局の考え方です。表の中の一番右の評価項目についてですが①から④までございます。これにつきましてはアクションプログラム一覧表の視点とほぼかぶっております。「事務事業の見直し」という視点は、評価項目に馴染まぬということでございましてお示しした①から④の視点でそれぞれのアクションプログラムの評価をしてもらいたいと考えております。「5 実績評価期間」でございますが、先ほどの資料 4 でご説明したとおり最終的には 12 月上旬の推進本部会議で了承いただき、その後議会で報告となっております。今日は、評価の考え方ですとか視点、それからその手法などについて委員の皆様の間で共通認識を持って頂くことが一番重要かと考えています。共通認識を持って頂いた上で、今後評価項目を含めたシートの作成に移っていければいいのかなと考えております。事務局が示した評価項目の考え方のほかに、いい案等がございましたらご意見を頂きたいです。もちろん今日だけで決めるのではなく評価シートの作りこみをしていく中でご意見をいただければよろしいのかと思っております。長くなりましたが以上で説明を終わります。

北大路会長：ありがとうございました。仕組みがどうなっているかというご説明と、これから何をするか、そして今日はどこまでやるかというお話だったのですが、なかなか全部をさっと理解するには難しいなあと思いながら聞いておりました。スケジュールのご説明を最初にして頂いてシートを作るための議論を今日行うということで、今日シートを作ろうというわけではないようで、7 月中に様式を作り、それを実際に使って各原課が記入するのは 8、9 月ということですね。

服部課長補佐：シートに基づいて評価して頂くので、委員の皆さんに記入して頂くのが 8、9 月です。

北大路会長：分かりました。従いまして今日我々が議論しなければならないのが、資料 6 の

考え方です。実績評価をどういう考え方でやるかということです。今の案は 34 あるリストに対して、それぞれ評価をするんだけど、評価項目はその資料 6 の真ん中にある表の中の①から④の評価項目でやったらどうかということです。これは、実は過去になさった評価と非常に大きく違うものではなく、やはりかなりざっくりと評価をされていて、今回は整合性を基本方針に照らしてこの 4 つが重要ではないかなということです。まだ仕組みが良くわかっていないところがありますと話が混乱しますので、しばらくの間ご質問を頂きます。ご自由にどこの部分でも結構です。もう少ししたらご意見のほうも頂きます。もしかしたら市民委員の皆さんは、この資料をご覧になっていないのでしょうか。

小嶋次長：市民委員の皆さんは、これをご覧になっていません。話がすごく長くなってしまっていますが、まず今日決めていただきたいのは、スケジュールはこれでいいかということです。特に前年度の、今で言う、平成 23 年度の一年間を振り返ってする評価と、今年度上期、平成 24 年度前半の評価の 2 本走っていることを資料で示していますが、それでいいかということです。それと評価するに当たって資料 7、8、9 をもって評価したいのですが書類として足りるかというようなご審議が一つ、それと今北大路会長のほうからお話がかった評価の視点はこれでいいのかという 3 つのご意見を頂きたいと思っています。そこを含めてご質問ご意見を承りたいと思います。

北大路会長：今、小嶋さんがおっしゃった 3 つは完全にお互いリンクしますので、何をすることがはっきりしたらスケジュールも決まりますのでとりあえずご質問といきましょう。

一ノ瀬委員：102 の項目から 34 に絞られたのに、コアな部分という表現と重要という表現とがあったのですけれども、何を基準に選ばれたのでしょうか。今後の評価に繋がるかと思っています。

小嶋次長：何パターンかあって 102 の中から 102 では進行管理できないから今回、少なくしていこうという、その切り口として 102 の中で目標達成できなかったものから、今後も継続していく必要があるだろうと庁内の話し合いで決まったものが 5 つあります。

一ノ瀬委員：必要があると決めた基準は何でしょうか。

小嶋次長：額の問題ですとか、もう少し案件としてやっていったほうがいいだろうというもので、これが今の番号で言うと 1、2、8、20、21 番のアクションプログラムです。継続してやっていこうと庁内コンセンサスを元に前プランから引き続けているのが「1 職員数の適正化の推進」、「2 職員給与の見直し」、「8 全庁的な補助金の見直し」、「20 未利用地の売却」、「21 市税徴収率の向上」、この 5 つは現行のプランでも続けて監視していきますというものです。それともう 1 つ今回のプランは載ったら絶対やるということです。今回のプランの柱の中から原局が手を上げてこれを原局がプランとして載せて取組んでいくというものが 18 あります。アクションプログラムの番号で言うと「4 ごみ収集の委託化」、「5 学校給食調理業務の民間委託」、「7 公立保育園の民営化」、「9 緑地保全等にかかる補助金の見直し」、「13 土地開発公社の経営健全化」、「17 広域連携による障害者福祉事業の整備と支援」、「18 ネーミングライツによる収入確保」、「19 広告収入による収入確保」、「22 下水道使用料の見直し」、「24 成人検診等の受益者負担の見直し」、「25 老人福祉センター及び老人いこいの家の使用料有料化」、「26 手話講習会の有料化」、「28 地域コミュニティの推進」、「29 NPO との協力の推進」、「30 障害者就労支援における市民活動団体との協同事業の実施」、「31 認知症の相談事業」、「32 支所業務の充実」、「33 障害者在宅福祉給付サービス事業の提供体制の整備」、この 18 個がプランとして載せて是非達成していきたいと原局の意欲から出てきたものです。

一ノ瀬委員：それは 102 以外からですか。

小嶋次長：102 以外からです。102 から引っ張ってきているのは最初にお話した 5 つだけです。あとはアスタリスクで表示してある最後に書いてあるように平成 22 年度の事業仕分けで要改善と指摘された案件で引き続きアクションプログラムに位置づけて進行管理していこうというものです。

稲垣委員：すると前期の対象となっていたアクションプログラムは、もう一定の効果を挙げたということですか。

小嶋次長：すべからくあげたということではなく残っているものは原局でやって頂くのが一番いいことでしょうかということですよ。

田渕委員：ご質問された答えになっていないような気がします。なぜこの項目に取り組むことになったのか説明が全くないんです。ここに書いてある手段によって評価するということで、事業仕分けにかなり似ていると思います。例えば、そもそも手話講習会の有料化は、まず手話講習会自体が必要なのか、もっと違う方法があるのではないかな等の議論が庁内でなされた上で、これは必要だから、更にこの手段が適切だから、と判断されてここに載っているということでしょうか。

小嶋次長：やる必要があるのかというような事業仕分け的な議論はされていないんです。田渕さんがおっしゃられたようにこれを見ていると本当にこの項目でいいのかという議論がまさしくありますが、さっき申し上げたとおり、本当はこのようなプランが無くても時代背景であるとかそういうものを考慮して原局が積極的にやっていきますというような意識が通常の作業の中で育っていけばいいのですが、なかなかそこまで職員の意識が変わってこない中、では、こういうようなプログラムを作って載せたらやるというようなスキームの中では是非載せてくださいという形で、トップダウンでこれをやりなさい、とこの施策等事業はやってくださいというようなのではなく、まずは原局の発意であげてくださいというような、お恥ずかしいのですが、意識改革の部分から掘り起こしていくということなんです。これを見ていくと本当にこれってどうなのって物があるのですが元々生まれたいきさつは今申し上げたようにまず職員の意識を育んでいきたいというのがベースにあったので、一ノ瀬さん、田渕さんがおっしゃったようにどうしてこれがあるのかといったそういうイメージがあるのかなと思います。

一ノ瀬委員：私が質問させて頂いたのは、行政経営戦略プランでまず何を目標としているのかというのが明確になってそれから鑑みてどういうその評価基準を設けるのかというのがはっきりしていて、それに基づいて選ばれたのかどうかというのがお聞きしたかったのです。どうしてそう思ったかということ、非常に内容がばらついていると感じました。すごく大きなものから細かいものが混ざっていてどういう基準で選ばれたのかわからないとどう評価していいのか分からないのじゃないかと思い質問いたしました。

小嶋次長：それは私の答え方が分かりづらかったのかと思うんですが、田渕さんから頂いたご質問と同じなんです。この 3 つの大きな視点と、これにぶらさがっている、例えば持続可能な財政基盤の確立、地域主権の推進、市民本位のサービスの提供という 3 つの大きな柱があって、ベースには先ほど服部が申し上げた持続可能な行政経営をしていきたいというようなことを大きなコンセプトとして、それを実践していくのに、この 3 つの基本方針があります。その下に 1 の持続可能な財政基盤の確立等の 3 つの視点があるのですが、この視点に沿って各原局が取り組んでいる事業が、この視点に沿っているような事業、このプランに載せて積極的にやっていくというような姿勢を見せてくださいといって出てきたのがこれなんです。ですから、一ノ瀬さんがおっしゃったようにたとえば職員数の適正化や職員給与の見直しといった非常に大きなものがある一方で、手話講習会であるとか

こどもの家の利用料の見直しですとか、すごく乖離があるんですけど、その乖離というのはプログラムを整理してマッピングしていったのではなく、繰り返しになりますが、まずは意欲を見せてくださいと、前のプログラムのように載せたけど結局振り返ってみたら全然出来ていないようなことにならないように、このプランは載せたらやるという姿勢を見せてくださいということで募ったので、全体を網羅するとこれでいいのという疑問は浮かんでくるのかもしれないのかなと思います。

一ノ瀬委員：行財政改革の財政の改革に寄与する度合いが大きいというのは選ばれているものもあるし、手っ取り早く実現性が高いというようなものもありますし、色々な視点で選ばれていますね。

小嶋次長：今はこのプランですけども、今回の評価で先ほど市長もお話していたように後期実施計画の財源が全然足りないので、アクションプログラムをもっともっと盛り込んでいかなければならないです。まず職員の意識、このプランで意識付けを行うものでプランのコンセプトとしてこれでいいのかという議論もあるんでしょうけれど、もっともっとブラッシュアップしたアクションプログラムをのせて、40 億円の乖離が少なくできるような計画にしていきたいと我々は考えています。

坂野委員：経費削減については、全体で 40 億円足りなくて、何年間かでそれを減らそうと、目標は割りとは明確なんですけれど、それは歳入も考え、減らす部分と増えた部分とを合わせて 40 億円をなんとかしようということですね。それがここにのっているものが効率的か効果的かというのは、必ずしも網羅的じゃないので判らないということなんですけど、もう少しわからないのが地域主権の推進、サービス向上のほうで、定量的な目標ではなく、行政側は精神的に市民とともに進める経営というものを推進したいので、それに協力できるような事業をあげてくださいといったものでしょうか。

小嶋次長：市長のマニフェストの事項でもあるので、これはプランに載せてやっていきたいと、それに合わせて経費削減でサービスが下がるようなことがあってはよくないと、経費の削減を考えながら市民サービスの維持向上、より質の高いサービスにしていかなければいけないという考えで整理されております。

田渕委員：この取り組みはもう変わらないのですか。変えないということですか。

小嶋次長：34 のアクションプログラムは、今は変えません。評価する段階で 34 のプログラムを全部評価しないですとか、今後ご意見いただく中でどういうプランを差し込んでいこうかとプログラム自体のご意見も賜りたいので、こういう要素でこういうようなアクションプログラムを入れるべきだろうと、入れ替わったら変わったアクションプログラムに対して、所管課のほうでいろんなアクションを起こした結果に対する評価も是非やっていただきたいと思います。

服部課長補佐：一応、今現在 34 のアクションプログラムはありますが、庁内的には、ここに載っていない収入確保策なども検討しているわけです。今後それが熟度を増してくるようであれば計画期間の 5 年間のうちに加えることも可能ですし、今回の 34 の中でこれ以上進まないのであれば、このアクションプログラムから外してしまおうという議論もまたあるのかなと、田渕さんがおっしゃったように、これが必ずしも 5 年コンクリートされているというわけではなく、現時点での評価についてはこの 34 なんですけども、庁内を見渡した中で切ったり張ったりとそういうふうにはできるのかなと考えています。

田渕委員：非常に単純な視点で、手話講習会の有料化の目標財政効果額が 5 年間で 8 万円だから、これは効果がないとしてはいけない、ということですね。

小嶋次長：前の行革市民会議の中でも、この金額で何十億と稼ぎ出すアクションプログラム

に位置づけていいのかという議論を頂きました。行革本部会議の中でもそういったご意見が出ているんですが、さっきお話したとおり、原局がこの金額であっても所管課から出てきたんだから意欲を買ってあげようよというような行革本部会議でのご意見があり、このプログラムは登載されています。ただ、おっしゃるように、これは少額だから評価しないということもありだと思います。

一ノ瀬委員：これは前にやったものを PDCA でまわして C の結果でできた A というよりも新たに出てきたというふうに捉えたほうがいいということですか。

小嶋次長：アクションプログラム自体ですか。はい、そうです。

一ノ瀬委員：はい、わかりました。

友田委員：前プランからの継続と各課の提案と事業仕分けから出てきたと理解できました。市当局が考えている取り組むべき重要な事項は、前プランから全て入っていると考えていいのですか。

小嶋次長：今のプランの中では私はそう考えています。

友田委員：小嶋次長は、次年度には新たなプログラムを入れていかないといけないとおっしゃったんですが、その案は担当課を含め市長含め幹部ではないという認識でいいですか。

小嶋次長：その段階ではさっき申し上げたとおり熟成度の高い計画がなかったのです。先ほど申し上げたとおり、歳入に関しても原局含め各課考えていますし、経費の削減でも考えているんですが、これがまだ計画にのるような段階ではない状況です。

友田委員：気になったのが、熟精度の高いという言葉と 102 あって進まなかったとあるんですけど 102 あって担当課は放置してやらなかったのか、頑張ったけどできなかったのか、両方あるのかどちらなんですか。

小嶋次長：放置という言葉だとあれなんです、あまり力をいれなかったというのは事実です。

友田委員：理由は色々あるでしょうけど、あまり力を入れなかったのは取り組んでも無駄だと思っていたからなのか、困難だからとか市民と接触するのがいやだと思ったからとか、どういった理由が多いんですか。

小嶋次長：アクションプログラムに搭載されているわけですから、一つ一つ簡単に解決できるような問題ではなくハードルの高さがそれぞれあったと思うんです。前プランの達成率は 50% くらいなんです。後の半分は出来たもの半分、出来なかったもの半分です。出来なかったもの半分というのは、やっぱりクリアしていくハードルが高いのかと思われます。先ほど友田さんがおっしゃった熟成度でいえば、例えば仕事をアウトソースして職員をもう少し削減していきましようというような計画であれば、組合交渉して、ある程度筋道が立った段階でないと絵に描いたもちになってしまいます。実効性というのはある程度自分たちの中でイメージできる段階になっていないとなりません。載ったらやってくださいというような足かせをしているんです。前のように載せたけどできなかったというのはやったのにできなかったというのは結果的にはしょうがないかもしれないけど基本的にはなしということです。

友田委員：今回のアクションプログラムは、どう定量的に取るかはわかりませんが、感覚値でいうと 80% 以上は達成できるという腹積もりがあるというか、そういう認識でいいんですか。

田渕委員：達成できるプログラムが原局から出されてきたのではないかと、市民から見られません。そこはどうお考えですか。

友田委員：出来て当たり前のものなら、外部まで入れてお金かけて評価する必要があるのと

思うんですよ。失礼ですが、どう思われますか。

小嶋次長：私は、そんなできるものをあげてきたというようなのは、そもそもいくつもないとは思いますが。できないハードルの高いものが多いと思います。簡単にできるものをあげてきて淡々とできるというようなものはアクションプログラムにのせることなく日々の仕事の中で解決してくださいというお話を申し上げます。

田渕委員：では、例えば、No.28の地域コミュニティの推進で、目標値の定義が「地域会議を設立する」と書いてあるんですが、こんな目標でいいのだろうか。目標設定の妥当性というのはどういうふうに判断されたのでしょうか。

小嶋次長：北大路先生とも議論したんですけども、我々は今まで目標というのは数値で評価しなければならないと、わかりやすいといいますか、そういうような考えでアクションプログラムの評価をしていたんですけども、すべからず今おっしゃっていた目標が正しく設定されているかどうかというのは別の議論として、いわゆる数値的な目標が入らないものを行政は率先してやっていかないといけないんだと、北大路先生のお話を聞いて目標値の部分で言えばそうなのかなと思いました。

田渕委員：私が申し上げたいのは、目標のところに「地域会議を設立する」とありますが、地域会議を設立することが目標ではないですよ。「地域会議を設立する」は目標のところに書くようなことではない。その会議で何を生もうとしているのか、がどこに書かれているのか、ということなんです。成果、成果とおっしゃっていますが、たとえば資料3の9ページでの、課題2「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多く、適正な評価が困難であった」とあります。そして、対応のところで、契約期間とか回数とか可能な限り設定しますと書いてありますが、これは成果ではないです。アウトプットです。頭の中で、あれをやればいいということだけで進んでいくのは危ない。何のためにそれをして、それをして何をを目指すのかということがプランの中に入ってくるといいと思います。プランに入れられないのであれば、評価シートの中に入れ込み、その中で考えてもらうとか、そういう工夫をされたほうがいいと思います。

服部課長補佐：まさしく資料7、4月に各課から出てきたものを私が全部見たんですが、ご指摘のとおり、この評価指標、こんな目的じゃないでしょというやり取りを何度もしてるんですが、じゃあ何を目標にするんですかと言われたときに、おそらくさっきの地域会議でいくと設置数なんかでなく市民の満足度なんてものが最終的に目標になるのかなと思います。それを設置したときにその地域に住んでいる市民の満足度、何が改善されたのかなどが指標になるのかと私なりに思ったんです。ただ、究極的に行くと目標はそこですが、そこまでは難しい、では目標値をどこに設定するの、ということについて我々も考えますが、助言が頂ければと、特にこんな考え方や数値が指標になるんじゃないですか、この数値が目標なんじゃないという評価をして頂けたらいいのかなと思っていたのですが、そこまで突っ込むのかどうかは議論のしどころかなと思います。

小嶋次長：限られた時間の中で評価して頂くということもあります。今日が第一回目で田渕さんがおっしゃられたように、この成果目標ではアウトカムになってないというご意見があれば、原局から直してその目標に対する達成度ということで書いてもらって出します。

北大路会長：それを今やるんですか。今議論されているのはアクションプログラムというのが、目的が手段で設定してあるという議論です。特に歳入歳出であれば明快だけれど、例えば地域会議は協働を狙っているのかと思いますが、手段が書いてあるんです。それはアクションプログラムの改定になると思いますが、やるのでしょうか。

小嶋次長：今回のアクションプログラムについて、改定はできないことではないんです。成

果目標であるとかご意見があれば、年度途中でも直していきましょうという考えでやっております。ただそれをやったことによってドラスティックにやり方が変わってしまって、また所管課に負担がかかってしまうようでは考えないといけないと思います。

北大路会長：このアクションプログラムって、結構なスパンで作っていますよね。この時期に途中で変えるのは、もしやるのであれば、ある区切りのところでアクションプログラム全体の作り方に関して一度見直したほうがいいという指針を出したほうがいいのではないですか。

小嶋次長：北大路会長がおっしゃったようなタイミングでやるのが、事務局としては一番いいと思っていますが、ちょっとこれじゃ今の段階で評価は難しいというなら、改定しないということではないと考えます。

北大路会長：評価が難しい理由がわかっているので、それを評価シートに書けばいいんじゃないでしょうか。

小嶋次長：それはこういう会議でご意見いただいてやってまいります。

北大路会長：その方がすっきりしていると思います。

服部課長補佐：では評価できないとなると、今後どのように取り組んでいくのでしょうかという話になると思います。

北大路会長：実績評価は、ごく一部なんです。そもそも実績がうまく上がらないというのは計画が悪いことが多いんです。ですから、計画評価っていうのは必要です。1年、2年、3年やってみて、そもそも計画が悪かったんじゃないかというのが絶対番早いです。手段で設定したからうまくいかないんだよということです。これは見た途端に計画が悪いと判ります。アクションプログラムがいけなかったんです。その次に計画が良くても遂行が良くない、実施がうまくいかない、ということがあります。相手を怒らせてしまうとかです。うまく行かない大きな理由の2つ目で、3つ目にそのほかの理由があります。実績評価はなぜするのかといえば、今の2つを分析するためにほとんどやるのです。実績だけ見てできた良かったといってもしょうがないじゃないですか。だから実績というのはあくまでもそれを見ながら参照しながらどこが悪かったんだ、どうしたらよかったんだと分析するためのものですから、逆に言うと分析報告書、その評価シートの中断以降には分析があるんですよね。その手掛かりとなるのが、最初の成果とコストが必要です。資料6でお示しになった評価項目が4つあって、これは成果です。それは成果が出たかどうかとやればよいのです。手話講習会に2千円付けて成果が出たかとみます。純粹に冷静にやればよいです。おそらく経費削減ではないから歳入が8万円で、今のところ出てないですね。市民協働がこれによって推進されたかどうかをA、B、C、D、Eの5段階評価などをします。市民サービスの水準が上がったかどうかでいうと手話講習会を有料化にして水準が上がるような気はしませんが、これも5段階評価を付けます。それらが成果で、これに足りないと思っているのが投入です。8万円の歳入に対してこの管理台帳一枚を作るだけで、すでに労力を使っていると思いますが、投入がどれだけあったかという評価も同時にあったほうがよいと思います。それはあくまでも実績評価の部分で、今のところ投入だけは明らかにしていますが、投入だけやって①から④はあまり出ていないな、と見ます。さっきから小嶋さんが言っている重要な成果はまだ入っていません。入れるかどうか問題なんです、職員が目覚めたかどうかです。職員を目覚めさせるために無駄と分かっているけどやっているんだという議論だったら、目覚めたかというのは重要です。8万円のために何十万円も使ったけど、それは目覚めるために使ったので目先の8万円のことを考えてはならないのというのであれば、それは評価してあげないといけない、それをやるかどうかは

おそらく今一番重要なことです。そのためにやったとわかっているわけですから、方針管理と説明しましたが、こんなにボトムアップで方針を作ることは絶対ないです。完全に現場に任せているわけですね。方針は普通上から、少なくともガイドライン出さないといけないです。ガイドラインはこの4つなんですね。歳入、歳出と協働とサービス水準の向上ですね。それを詳しく出さないで原課にボンと渡すと、手話講習会で千円取ろうかというような話になるわけです。すごく難しいと本人たちが思っている、それでもこの方針の高邁さに比べると、随分違うレベルだなと、あまりにも手段レベルだとか、実行レベルだなと思うようなものなんです。この時に、まずは成果とコストを図るというような実績評価をやって、分析に入って、実績がなぜあがらなくてなぜコストばかりかかるのか、元々ロジカルでないのではないだろうか、計画がまずかったのではないかと、というようなことを我々はそう書けばいいのではないのでしょうか。それは区切りでペーパーに残しておいて、次にプランを出すときには、おそらく非常にありそうな議論は、じゃあもうちょっと具体的な方針をおろしてくれる、と自分たちが選んだものが気に入らないのであれば、もうちょっと頑張って指針出してもらえというような、例えば最低でも歳出の削減を狙うのであれば投入する労力に対してどれだけ削るか、秋から冬にかけての予算査定で40万円くらい削るのに100万円くらい投入して査定している、そういうのがものすごく多いと思うのですが、それと似たようなことをやっているんじゃないか、ですとか、それを冷静にこちらで議論して報告すればいいのではないのでしょうか。だからその間に職員の方へ途中で目標値を変えろとかいわないほうがいいと思います。

稲垣委員：アクションプランがすごく具体的で一定のカウントができるものがこの計画の中で実行されていくというところの評価ということが良くわかりました。ただ、プランの中の金額と先ほどから出ている40億というものと、行革って何のためにやるんだと、もちろんサービスとか目に見えないものもあるんですが、最終的にいくらという明確な目標があるわけじゃないですか。そのときに、現場から出たのは8万円、でもそれに類するもので点字講習会など周りに潜んでいて、やれることが委員も見えていないと、プランが実行され、出来ましたといったところで、これは行革に役に立っているのかと不安になります。例えば、ヒヤリングする立場が辛いのはよくわかるんですけども、ヒヤリングのとりまとめをしっかりと取ってもらっている、そこがやれると他に何がやれるとか、102から削られて熟成されていないから34には入らず見送られることになったけれども、例えばこどもみらい課はこんなこともやろうとしていて、そこに予備軍が何億あるという話になったら、その8万円はやる価値があるということになるじゃないですか。そういう部分が視覚的に見えてこない、僕らからすると8万円のプランなんかはナンセンスに思えます。その先があるならば、そのアクションプログラムを実行していくことに5ヵ年の意味があります、と初めて評価が出来て、吸い上げたアクションプログラムが、来年になると達成されたから終わったものと新たに入ったもので、ものすごい金額でやれるじゃないかというのが入ってくるのが見えてくるのが成果なんじゃないかと思います。そこはやはり現場の方の意識を改革したことによって、ここに出てくると思います。ここに備考なのか予備軍の金額なのかかわからないですけど、そこが見えているほうが評価が変わるんじゃないのでしょうか。意識が変わったんじゃないかという評価にも繋がると思います。そこは是非入れて頂きたいと思います。これが刈り取り場ならばアクションプログラムが何かということが一番大事だと思います。そこに何がピックアップされるのかトップダウンされるのかにかかっていると思います。そこがしっかりやれているかどうか評価するのはすごくシンプルな話になるんじゃないかと思います。

瀧澤副市長：今お話を聞いていて、全体論として確かに今回作った新プランがすごくバランスを欠いているのは承知しているんです。3回作ってきて、時代時代に要請があり、当時作ったのは行革というのが始まった時代ですので、すごく理想論を書いていた。で、行革担当職員が所管課に求めているのが、各課一つずつ出しなさいと半強制で、それが大中小ありながらも実現しようがしまいが、目標設定も何も無いまま出てきて、あたかも形よく出来たように見えたわけです。それを追いかけていくうちに職員の意識が何でこういうことをやるのかというほうに流れ、仕事ばかり増えて何もできないという状態です。或いは体外的にこれをやりました、とオープンにすると、どこに行っても、目標はどこにあるんだ、数値目標を求めなさいと言われてきました。一生懸命取組んでやっているものもあれば、答えが見えない所から入っているので一旦一つの目標に対して自分たちの課が決めたものに対して答えを出して実感させて評価をする、やった答えを実感させる、というようなすごいレベルが稚拙なんです。ただ、行革というものの必要性がきちんと体现できるものにしたいという要素が一つありました。あと、数値ベースの目標値というものも具体的に出さないと多くの場面で辛らつな言葉を頂くわけで、やってもなかなか答えが出ないという感じでした。そういうコンセプトが強くて今回のアクションプログラムは数字を追いかけてきたというところからバランスを欠いてきています。今稲垣さんがおっしゃられたようにそういうものを切り口にして、これができたのだからこれもできるのではないかと発展的に次のプログラムに拡大していけたらいいなというのがスタートラインの部分であることはあります。ただ、冒頭のやり取りを聞いて、これを評価しろと言ったときに、確かにおっしゃるとおり、一体どこに何を求めているのか見えないプログラムです。ただ一旦始まっているので、そのこと含め評価いただくのが一番いいのかと思います。後もうひとつだけ言わせてもらおうと、今回、後期実施計画を作るときにそもそも行革って何をやるのだという論議のときに、うちの今の作りは、今の鎌倉市の置かれた現状、将来見通し、それに対して総合計画が描くべき姿、そのギャップをどうやって埋めていくのかというのを行革の目的に据えているんです。隙間を行革で埋めるのです。例えば、下世話な話ですと職員の給与をカットします、職員の定員をカットします、というものです。サービスレベルを落とすとか落とさないとかというのは今のスタートラインに立っていなくて、絞込みをした行政目標が決まって、それに対して客観的な将来見通しの隙間が生まれてきたときに、それを行革で埋めるのだということを強く打ち出しています。だから金額ありきになって、サービスの満足度を高めるだとか質の向上というのは本来的には必要なんだけど、今そこに置かれている状況ではないのです。ではそれを切っていいのかといったら、それは本当に行革なのかという論議もあります。だから皆さんがおっしゃられている行革を何のためにやるのかというと、質の向上などという体裁のいいことではなく、鎌倉市のこれからの行政計画を実現するためにやるんだという、その下支えになるのが行革だという位置づけを取っているというのを、先ず一つご理解いただきたい部分です。それがいいか悪いかは別にしてです。

北大路会長：瀧澤さんの議論の中で、もう一つ上のテーマをこの委員会で議論するかどうかなんですが、そもそも行革って何かというのは、おそらく後半にはあっているのかなと思います。

小嶋次長：私個人的には議論したいテーマです。

北大路会長：そうですね。

瀧澤副市長：議論してたどり着くかということもあります。

北大路会長：総務省がやっている集中改革プランというのが地方に配られていて、メニュー

がたくさんあるんです。民営化しろ、委託化しろ、外郭団体を無くせなどという、すごい手段趣向のメニューが載っています。行革って、悪者がいてどんどん排除していくというイメージがありますが、そのために現場の職員の方は防御的にならざるを得ません。住民サービスを考えてしまうからです。すごくせめぎ合ってしまう。だからもう集中改革プランのそれは止めて、職員の方も納得するような行革コンセプトをもっていただいて。職員の人達は目の前にお客さんがいますから。ですから、その方たちが納得するような議論をこの委員会でするというと思います。でもとりあえず、率直に全部評価をすればいいので、評価することはできます。そもそもアクションプランの内容がお粗末だし、作り方がお粗末だということをこの委員会ですって構わないということならば。

瀧澤副市長：徹底的に言ってください。それを受けて次に繋げていきます。

北大路会長：時間が押してきていますので、もしこれは何か絶対今議論してもらわないと困るということはありませんか。

服部課長補佐：目の前の課題としては、シートの作りなんですけど、今話をうかがってる中でヒントは頂きました。

北大路会長：一つの手として私と個別に議論して頂いて、ある程度形を作ったものを皆さんにメールで見えて頂くようにはできますか。

服部課長補佐：皆さんにご了承いただけるならば可能です。

北大路会長：おそらく具体的なフォーマットがあり、その説明があったほうが判るのかと思います。絶対必要であればミーティングもあるかもしれませんが、基本的には、まず事務局に時間を取って頂いて議論をする必要があるかなと思います。個別にお知恵を頂くこともあるかもしれないので是非よろしくお願いします。特に今出ていたヒヤリングのやり方などは情報の取り方の問題ですし、指標の設定なんかもありますね。ということで当面仕事はそういう形にしましょう。残りの時間そのほかに何かありますか。

友田委員：スケジュール案なんですけど、委員の我々がやるべきことは、会議に出るだけでいいのでしょうか。先ほどあったようにメールでやり取りをするですとか、提言書に論文を書くとか、我々が気にしているのは委員としての拘束時間です。委員会に出席するだけではなく、事前に資料を読む時間を取ればいいのか、それともまっさらな状態で参加すればいいのか、我々がしなければならないことをご教示いただきたいです。

服部課長補佐：今日は第1回目ということで事前に資料をお送りしなかったのですが、今後はその時その時の議題の資料を事前にお送りしようと考えています。直近では是非お願いしたいのが資料4でいきますと、シートの作成後に控えている評価作業です。ここはお持ち帰りいただいてそれぞれの空いている時間で作業して頂くことになるかと思います。8、9月の今年度の実績評価です。

田渕委員：職員の方ではなくて、このメンバーが評価するということですか。

服部課長補佐：そうです。

北大路会長：黒丸白丸が書いてある資料の5。実績報告は、委員の方が作ったものなんですね。

田渕委員：34のアクションプログラム全部ですか。

服部課長補佐：そのつもりで頂きたいです。

田渕委員：全員が34すべて評価するのですか。

服部課長補佐：もちろん分担する部分があってもいいですし、ボリュームにもよると思います。

坂野委員：その実績評価シートをこれから作ってそれを我々が埋めるという作業をするとい

うことですね。

北大路会長：前のやり方は全員が同じやり方をやったんですか。

小嶋次長：そうです。ただ、全部はやっていないです。

田渕委員：ここにあるだけです。

服部課長補佐：そうです。

小嶋次長：田渕さんがおっしゃったように 34 全部やるのか、34 分担してやるのかは決めていません。

北大路会長：全部やる必要はないと思います。構造的に同じ問題を抱えていると思いますから、典型的なものをやればいいでしょう。典型的なものをいくつかをこちらで選べば後は委員の方にやって頂けます。

服部課長補佐：今、ご覧になっているかと思いますが、それが前回の評価シートです。

田渕委員：これに対して今日色々意見が出てきましたよね、ほぼ評価できないのではないかと。今回はあまりこれに時間を費やさないほうがいいのではないのでしょうか。

倉岡委員：現年度アクションプログラムの進行管理の真ん中くらいに、管理台帳のまとめ・修正協議というのが 11、12 月にありますが、ここに反映するのですか。

服部課長補佐：これは我々がやります。

倉岡委員：事務局がやって頂くのに、今回、評価不能が殆どじゃないかというようなこともあって、管理台帳をこうしたほうがいいっていう修正という理解でいいのでしょうか。

北大路会長：それはおそらくいくつかの例を見れば、どうしたらいいのか皆さん判ると思いますので、ある程度汎用的なアドバイスができるのではないかと思います。ガイドライン的にこういう部分を直していきましようというよう物だと思います。

小嶋次長：では、北大路先生がおっしゃったようにどれを評価するか、いわゆる典型的な部分、これは事務局と北大路先生のほうでご相談して、合わせて評価シートについてもご相談して、アウトラインが決まったら、まず皆様にメールでご連絡してご意見を頂くという方法でよろしいですか。

北大路会長：まだ具体的にわからないかもしれませんが、基本的にはこちらのほうで作業を進めさせて頂いて、お諮りするようにしたいと思います。そういう意味では、有意義なディスカッションだったのではないのでしょうか。これで、二つの議題についてはこれで見通しを立てたということにしましょう。その他とありますが、事務局の方。

服部課長補佐：それは私のほうから 2 点ほどあります。まず 1 点目は会議にご出席いただきました報酬についてですが、若干ですが市のほうでご用意させていただきました。既に振込みの依頼書を頂いておりますので、来月の半ばには確実に入っているかと思います。折を見て口座を確認していただけたらと思います。もう一点ですが、スケジュールにもありましたが、今回は 10 月の下旬を予定してございます。出来れば、今日決めていただけたらと思います。

瀧澤副市長：今日、聞いていて、このスケジュール感にしても中身にしても、かなり委員の皆さんのお考えと事務局が予定しているものに本質的な部分にずれがあるのかなと思いました。事務局と委員長とが協議する時間の中で、スケジュールを含め、どういう段取りをするのか、こちらがやってもらいたいという今まで通りのスキームを語っていて、合わせてくれということが多い中で、スケジュールも含めてもう 1 回協議してもらったほうがいいのではないのでしょうか。10 月までの間に評価してもらいます、という話なんですけどそれでいいのかと思います。皆さんどうですか。

北大路会長：8、9 月の作業の前に 1 度集まったほうがいいのではないのでしょうか。

田渕委員：内容的にもこれだけの資料だと全くわからないですね。

倉岡委員：このままだと、評価の視点が委員間で変わってきてしまうんじゃないでしょうか。

北大路会長：8月の作業に入る部分で行ったほうがいいのではないですか。

服部課長補佐：そうっていただけると嬉しいです。

北大路会長：(委員日程調整) 皆さん時間帯は、今回くらいで大丈夫ですか。では8月13日、月曜日の15時からにしましょう。それでは、今日はありがとうございました。

小嶋次長：最後に、閉会にあたりまして、本市副市長兼経営企画部長事務取扱の瀧澤から、一言お礼を申し上げます。

瀧澤副市長：色々のご議論をいただきましたが、しっかりとやり方を組み立てて、進めていきたいと思います。これから2年間になりますけども是非ご協力をお願いしたいと思います。ありがとうございました。