

平成 24 年度 第 3 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時 平成 24 年 11 月 27 日（月） 午後 3 時～5 時

会 場 鎌倉市役所本庁舎全員協議会室

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 （経営企画部）小嶋次長兼行革推進課長、服部行革推進課課長補佐、平本行革推進課行革推進
担当

（総務部）内海財政課長、中野職員課担当課長

議 事 1 平成 24 年度鎌倉行革市民会議取組状況のまとめについて

2 新鎌倉行政経営戦略プランの見直しについて

小嶋次長：会議に先立ちまして、本日、お手元にお配りしております資料の確認を行いたいと思います。

まず、資料 1、A4 縦長「平成 24 年度第 2 回鎌倉市行革市民会議会議録」、資料 2、A4 縦長「平成 24 年度鎌倉行革市民会議取組状況のまとめ」、資料 3、A4 横長「新鎌倉行政経営戦略プランの見直し（比較検討資料）」、資料 4、A4 横長「鎌倉行革市民会議スケジュール案（平成 24 年 11 月 27 日）」、以上 4 つの資料です。お手元にございますでしょうか。それでは、これから平成 24 年度第 3 回の行革市民会議に入りたいと思います。会長、ご進行をお願いします。

北大路会長：司会進行役です。今回は 2 つ議題がございまして、1 つは、平成 24 年度のこの諮問会議の取組状況。今回で 3 回目ですが、取り組み書をまとめていただいておりますので、これを議論したいと思います。2 つ目は、今年度と来年以降にアクションプログラムの見直しを議論していく、ということについて議論したいと思います。今回は傍聴のご希望があるということで、認めたいと思いますが、どうでしょうか。

（委員了承、傍聴者入室）

北大路会長：では、議論に入りたいと思います。先に、第 2 回の会議の議事録について、簡単に説明をお願いします。

服部課長補佐：わかりました。お手元にお配りしている資料 1 をご覧ください。第 2 回の会議の議事録でございまして、当日の事務局の説明を引用しまして、第 2 回の会議の内容を説明させていただきます。2 ページをご覧くださいと思います。アンダーラインに番号を振ってありますが、まず、①のアンダーラインでございまして。この行革市民会議におきまして、第 1 回会議で、平成 23 年度の事業に関する実績評価を行いたいということで議論しましたが、その後、会長と若干協議を進めた結果、平成 23 年度の実績評価は中止するという案が、第 2 回の会議で提示されました。その理由といたしまして、②のアンダーラインに記載のとおり、アクションプログラムの大半が、現時点で評価できる段階ではないということと、3 ページに移りまして、アンダーライン③でございまして、第 3 期の基本計画、鎌倉市の総合計画第 3 期の基本計画が 2 年前倒しで始まることが決まりまして、現在、新プランにつきましても併せて改定の方が望ましいであろうと、こういった理由に基づきまして、平成 23 年度の実績評価は中止するという提案をさせていただきました。事務局提案でございまして。では、平成 24 年度はどういった取り組みをするのかというところでございまして、アンダーライン④でございまして、現時点では、アクションプログラムの質の向上に重きを置いて、次期アクションプログラムの策定のための枠組みを示すといったところに重点を置いて検討するべきだろうという話をさせていただきました。また、個別のアクションプログラムの問題点を整理した上で、課題を総合的に検討するという手法が望ましいということから、所

管課からヒアリングを行いましょうという考えも示させて頂きました。ヒアリングにあたりましては、アンダーライン⑥、それぞれのアクションプログラムの性質が類似しているもの、これらをグループ化して、その中から代表的なものを選定する、結果5グループ6件のアクションプログラムについてヒアリングを行ったというところでございます。4ページに移りまして、上段の方にアンダーライン⑦でございまして、そのヒアリング結果を受けまして、10月下旬に第3回の会議をもって、そこで新プランの改定に向けた取り組み方針などの検討をしましょう、というところまで前回の会議でご提案しまして、5ページ以降、当日の議論の内容を記載しておりますが、基本的にこの方向で前回の会議で了承されました。ヒアリング後の会議は10月下旬となっておりますが、本日第3回目の会議を持つということになったところでございます。以上でご説明を終わります。

北大路会長：ありがとうございます。加除訂正、或いはご質問ありますでしょうか。よろしいでしょうか。では、今日最初の議案でございます。よろしくお願いします。

服部課長補佐：続きまして、議題の「(1) 平成24年度鎌倉市市民会議取組状況のまとめについて」、ご説明をさせていただきます。資料2をご覧ください。まず、資料作成の意図でございまして、この前、委員の皆さまにお集まり頂きまして、ヒアリングの調査をかけて頂いたところでございます。そのまとめというのが一点。それと今後、市役所の内部や対外的にいろいろ行革市民会議の取組を説明していくにあたって、この時点で一定の取りまとめをしておこうという趣旨で、この資料2を作成させて頂きました。まず、1ページでございまして、「1 取組の目的」から「3 課題の整理」につきましては、只今ご説明しました第2回会議の概要とかぶってございますので、この部分の中身については、説明を割愛させて頂きたいと思っております。2ページに進みまして、「4 ヒアリング調査」をご覧ください。ここも改めて確認でございまして、「(1) 調査日」、「(2) 調査対象」、「(3) 主な質問内容」、「(4) ヒアリング調査者」までは、記載の通りでございまして、(3)の主な質問内容につきましては、当日、質問を行うにあたりましてまとめたペーパーの質問票の区分の部分の部分を転記したものでございます。続きまして、3ページに移ります。「5 ヒアリング調査結果」でございまして、この5につきましては、当日の意見のテープ起こしをしまして、委員の皆さまから頂きました質問を箇条書きにしたものでございます。ご覧の通り、当日は事業そのものの課題について、多くの意見を頂いたところでございまして、今後、この意見に基づき、現アクションプログラムの改善すべき点は改善していくことになろうかと考えてございます。3ページから6ページの中段まで、皆さまから頂きました意見を記載してございます。続きまして、6ページの「6 次期APの策定に向けた枠組みの検討」ということでございます。APはアクションプログラムの略でございまして、頂いた委員の意見とは別に、皆さまのご感想、ご指摘、ご指摘に基づく策定の枠組みの考え方につきましては、その後あらためて皆さまから頂いたご意見をまとめたところでございます。まず、以下の表でございまして、いろいろ頂きました意見につきまして、4つの視点で少し意見を整理させて頂きました。まず、1つ目が、APの選定に関する事項、それから8ページのAPのあり方について、APの評価方法について、その他（組織・意識等）、ということで、それぞれ意見をいただいております。意見の内容につきましては、①～⑯までありますが、主なものを紹介させて頂きまして、まず、APの選定につきましては、APの位置づけが不明確というご指摘がございました。その必要性・重要性が職員に十分認識されていないということが③に記載してございます。それから、APのレベルと申しますか、事業単位が小さい、トカゲのしっぽ切りにすぎないのではないかとというご指摘、それから、選定に関しては課に任されて、多くの理由が事業仕分けにあった、というご指摘を受けてございます。それから、⑥のところでございますが、現在のAPは通常業務ではないか、というところでございます。⑦に入りまして、APのミッションのレベルがわからない、強制力がそんなにないのではないかとというようなご指摘をいただいております。8ページに移りまして、APのあり方について、でございます。⑨⑩でございまして、データ（数値）を把握していない、或いは、APに関するデータがあまり

にも不足しているのではないかと、事務事業評価と何が違うのかよくわからない、というご指摘もございました。それから、AP の評価方法でございます。基本的に、政策評価とAP の進捗管理がリンクしていないのが致命的ではないか、という話もございました。その他といたしまして、⑬キーワードとして「地域連携」というのが考えられる、⑭部局の横断のようなものが必要である、また、スピード感が必要である、最後⑰のところでございますが、AP というのは、政策の戦略であって、緊急性・重要性の高い施策という認識でいくべきではないか、というご指摘をいただいております。それぞれに関しまして、その解決策や考え方も皆さまからお示しを受けたところでございます。この資料のまとめでございます、「7 今後の取り組み」のところでございますが、次期AP のあり方に関する枠組みというものを検討しまして、平成 24 年度末を目標に一定の取りまとめを行う、というのが現時点のまとめでございます。1 点、資料中の修正をさせて頂きたいと思います。2 ページでございます、AP の一覧表になっているところで、分類の補助金の一番目にある「No.9 緑地保全等にかかる補助金の見直し」で、所管課が高齢者いきいき課になっているのですが、みどり課でございます。大変、失礼いたしました。その下の、市民サービスのところの「No.34 高齢者割引乗車証等購入費補助金」云々のところの所管課が、高齢者いきいき課でございます。こちらにつきましては、後程、事務局で訂正をさせていただきます。資料の説明につきましては、以上でございます。

北大路会長：ありがとうございました。伺いたいのですが、これは、どのような活用の仕方をいたしまし
ようか。

服部課長補佐：はい。基本的に、今後内部的な説明をする中で、委員の皆さまと一定の考え方の整理をしたい、この方向で説明するという位置づけにしたいと考えています。それに加えて、対外的に行革市民会議でやっていることを、例えば議会などで説明する時に、これをベースに説明していくという位置づけで、委員の皆さまにご確認して頂けたらと考えています。

北大路会長：市民会議が責任を持ってお出しするということであれば、今日、または後日でも構いませんが、冒頭に日付と名前を入れる必要があると思うのですが、それとも事務局の作った原稿としますか。

小嶋次長：資料の扱いとしては、今、会長がおっしゃられた後の方の、事務局で行革市民会議の活動を取りまとめたというような位置付けで対応させて頂きたいと思います。

北大路会長：わかりました。質問はありませんか。よろしいですか。既にこれも、修正等のご意見はいただいて反映されていると思いますが、更に何か、皆さんからご意見、ご提案、修正などがありますか。先ほどご報告頂いた通り、第1回、2回まで現在のAP に対する、当初は業績評価、結果評価を考えていたが、どうも全くなじまないということがわかりまして、では、何もしなかったかというところではなくて、ここに書いてあるように、そもそも、このAP は色々問題を持っているのではないかと、そういう評価をさせて頂いたことになりますので、市民会議は何もしなかったという意見が出ないように、一応はそれなりの仕事はしているということが分かって頂ければと思います。特に何もなければ、よろしいでしょうか。WEB 上でも出すことを考えているのですね。ホームページで出すことは考えないのですか。

小嶋次長：それもあると思います。議事録も出します。

北大路会長：議事録と同じような位置づけで出すのが良いと思います。では、肝心の次の話。思い出しますと、平成 26 年度から新たなプランが具体的に始まるということから、来年度1 年かけて、各部局では新しいAP を考えていくことにしたほうが良いのではないかと、という議論をしてまいりました。それに対して、我々の方で、こういう形でお作り頂くのが良いのではないかと、と提案させて頂くというのが目下の案です。それについて、どんなふうに考えていくか、過日、田渕さんと私と事務局で議論したことを反映して頂きました。ここまで具体的に議論していなかったのですが、形にしてくださったということです。とはいえ、まだまだ自由に議論すべきことはあるかと思うので、ご意見を頂きたいと思

います。よろしくお願いします。それでは、資料3の説明をお願いします。

服部課長補佐：ご議論して頂く前に、簡単に、資料3の説明をさせていただきます。資料3につきましては、先程説明した資料2の6の部分で、次期APの策定に向けた枠組みの検討という段でご説明しました委員のご指摘に基づきまして、事務局の方で一応たたき台らしきものを作ろうというふうに考えていましたが、なかなか良い知恵が出ず、止む無く会長と副会長にご相談させて頂いたという経緯がございます。ご助言を頂いた中で、事務局として、本日まとめた案でありますので、ざっくばらんにご意見をいただけたらと考えております。まず、1の「見直し理由」、ここにつきましては、再三言っておりますとおりでございます。総合計画、基本計画の策定について見直すというところでございます。その下ですが、見直し内容（案）となっておりますが、素案に近い形となっております。その中で期間としましては、平成24年、25年の2ヵ年度、計画の始期は平成26年4月を予定しております。計画期間は、3～6年、と申しますのも、先程説明しておりました第3期の基本計画の下に、更に実施計画があるのですが、その実施計画の期間の期間に合わせると、3～6年、6年立てて、3年でローリングするというような形になると考えています。それから（3）の基本条件ですが、今、考えておりますのは、市の総合計画の実施に向け、主に財政面で下支えが出来るような計画にしたいと考えています。（4）の見直し内容でございますが、ア、イ、ウとございます。まず、アですが、APの定義と枠組みの見直しが必要であろうと、1点目ですが、APとは通常業務から「選択」するのではなく、業務体系外の作戦として「策定」という考え方ではないかと思います。下に図が2つございます。経営戦略プランのイメージなのですが、右側が現行のイメージ、左側が見直しのイメージです。右側の図を見て頂きたいのですが、総合計画が大きな四角にありまして、その右側に経営戦略プランがございます。経営戦略プランの箱の一番下に、アクションプログラムの進行管理とありますが、総合計画の中にぶらさがっている小さい事業をチョイスして、これを進行管理している、チョイスにあたっては、所管課の発意による、これが現行の体系です。これに対して左側の図は、全くの別物と捉えて頂ければと思います。見直し後のアクションプログラムについては、戦略プランの枠の中にある短期的な施策から中・長期的な施策というものを示しまして、これらが総合計画の下支えをする、総合計画の中にある事業ではなくて、独自の計画を策定していくべきではないかというのが一つの考え方です。続きましてアの2点目、アクションプログラムの枠組みですが、業務改善は大前提であり、短期的、中・長期的な取り組みであって、都市経営に値するもの、つまり鎌倉市を運営していくためのものであるという考え方です。次にイのプランの目的と基本方針ですが、アクションプログラムの策定にあたっては、「新鎌倉行政経営戦略プランの目的や基本方針を明確にする必要がある」としております。現在の戦略のプランの目的、基本方針は、図の中に書いてありますが、作った行政側から見ても若干抽象的であると考えており、左の図では、目的例として「鎌倉の付加価値を高めるまちづくりをめざします」、極端に言えば、鎌倉のまちづくりをどう進めていくのかということを目的に掲げる、その目的に沿って基本方針を定めていくということになるのかなと考えています。次にウの鎌倉行革市民会議の役割ということでございまして、今現在、市民会議の役割としては、アクションプログラムの評価を行うことが大きなミッションでございまして、見直しに伴って、もう少し担うべき役割を増やして頂くというか、大きな視点でお手伝い頂ければと考えています。これらは、まだまだ熟考したものではなく、大きな枠組みでしか捉えていませんが、事務局の考え方としてまとめさせていただきました。資料3に関するご説明は以上でございます。

北大路会長：ありがとうございます。資料では、古い図と新しい図と左右にあります。古い図については、幾つかの事業を特出しするという性格のものです。典型的には、手話講習会を特出ししているが、こういうレベルは違うのではないかと、こういったものをアクションプログラムとか戦略とかと呼ばないでもらいたいという考え方をしています。本来、名前はどうあれ、通常の業務に対して、是非ブレイクスルーとなるような活動、行政の正しい経営のやり方を、この際進めていく、始めていくという種類の

ものではないかと、しかもそれは行財政改革という、一番重要な狙いを達成するものであると考えています。そんなことで議論をしたのですが、凡その中身というか、私どもの考え方を少しご説明します。先ず、アクションプログラムの狙いは明確であり、より少ないコストで行政活動の成果をより拡大するということであり、古い言葉でいうと生産性、今流行っている言葉を使うと VFM、バリュー・フォー・マネー、バリューは価値のある、マネーは税金、つまり税を投入することに対して価値のある仕事をすることです。より税の投入に値するような行政活動を行う、成果を出すということを狙いとしています。従って、これまでの行政サービスを根本的に止めるとか増やすとかではなく、やりたいと思っている成果、出したいと思っている成果をより良く出す、しかも安いコストで出すということをやっていくという意味合いです。その意味で、これまでの事業を特出しするのではなく、新たな取り組みを始めるというものです。それで、どんなことをやればよいのかということについて、幾つかの例を申し上げます。あくまでも例に過ぎないのですが、今から申し上げることは、皆様の議論が成熟した場合は、ガイドラインとして各部局をご提示する中身になると思います。今、私の頭の中では、少なくとも6項目くらい取り組みの方法があろうかと思っています。1つは、行政サービスに直接貢献しないような活動をなくす。無駄という言い方をすると色々な解釈があるので、使わない方がよいかもしれませんが、内部で消耗されるような活動、例えば会議。会議をたくさんやったからといって、喜ぶ住民はいないですよ。もう少し具体例をいってしまうと、財政課長さんを前に申し訳ないのですが、毎年やっている予算査定はいらないと思っています。予算査定を何十時間、何百時間やっても、評価する住民はどこにもいません。僅かな投資的な経費を多少とも出そうとして、何処で削れるかということを経営されていると思うのですが、これをたくさんやったからといって、どれだけの結果が出ているのか、たくさんの復命書を書いてどうするんだ、と、こういう行政活動の中で、こんなもの要らないんじゃないかというもの、これを以って行政サービスの質が良くなったり量が良くなったり成果が出るということは無いと思われるものを徹底的に洗うということ、部局でなさってはどうかと、間接部門も事業部門もそれぞれ、そういう方針で計画をお作りになってみたらどうかという考え方があろうかと思っています。もちろん、行政サービスに直接貢献しなくても、行政の公平性とか、或いは信頼性を確保するためには必要なものはあります。例えば監査とか検査とか、要らないとは言いません。要らないとは言いませんが、過剰なリスク管理を回避する行動、何回も同じモニタリングするなど、そこまでは必要があるのかということが、行政の中ではこれまで非常に重要と考えられていましたけれども、自分たちの状況を夕張市に置き換えて考えてみていただくと、そんなことやっている暇があるのか、そんなにゆとりがあるのか、と思って頂き、多少のリスクを認めていくというのが当然だろうと。多少という表現は難しいけれど、しかし、徹底的に何回もモニタリングするとか何回も監査することは間違っているだろうという考えです。このような歩みで、行政サービスに必要なでない内部消耗的な活動を削るというのが1点目かと思います。2点目は、当然ですが、市民の自治能力を向上させる、自助共助を進めていただく、そのための政策をとる、協働も重要かと思っています。行政とサービスユーザーとの協働によって成果を高めていく、必ずしもコストの削減にはつながらないと思いますが、質を上げることは間違いないので、行政サービスの効果を高めるというような政策をとって市民の自治能力を高める、今日、入ってきた入口にパンフレットがあって、地域力向上と書いてありましたが、正にその地域力です。同時に、かなりの高いレベルで業務改善と業務のプロセスの根本的な改革が必要です。是非、友田委員には、根底からやり方が違うんじゃないか、いわゆる BPR、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングという、最近は流行らなくなってきましたが、ゼロからの構築ですね、例えば、あなたの机の上にある簿冊、巨大な書類の束は、本当に要るのですが、そもそも作らなくてよかったのでは、ということとして、ビジネスプロセスというのは、確立してしまうとそこから抜けられなくて、そのままやらなくてはいけないんじゃないかと、前の先輩も同じようにやっていたから、同じようになるのが正しいのではないかと、必要である

と思ってしまう、これを根底から変えるというようなことをやってもよいのではないかと思います。4番目に必要なのは、職員の能力アップです。能力の中で尤も重要なのはモチベーション。職員の方にやる気を出して頂けるような方策を組織的に取る、例えば、権限を大幅に移譲してお任せする、上からつまらん管理監督をしない、なるべく能力を向上できるような自由度を与えてあげると同時にスキルアップの機会を潤沢に与える、忙しければ忙しいほど、スキルアップの時間がなくなってしまう、それが中・長期的には、非常に損になる。むしろ短期的な時間を犠牲にしても、能力アップの時間を与えることによってご本人も喜ぶ、自分たちの向上が嬉しい、そしてまた能力が上がる。教育訓練に時間を掛けるという戦略を取るというようなこともあって良いと思います。5番目に、皆さんは、どうかと思うかもしれませんが、かなりの部分で内製化したり多能工化したりするということがあります。内製化とは、無駄に委託していないかということ、簡単なことを外部に委託すればするほどコストが掛かる、或いは多能工化、行政ではあまり使わない用語ですが、民間ではごく普通に使っていると思いますが、1人の職員が色々なことをできるようになる、色々な機能を同時に発揮することで、業務の深みができるし、効率も上がる、民間でしたら普通にやっていることをやっていく、人事マネジメント上の作戦をとっていく、この辺はマネージャーの訓練も必要かと思います。流用とか補正という予算の柔軟な使い方を大幅に認めていくというのも大事かと思います。今は皆、非常にびびっていますね。流用、補正は、あってはいけないことじゃないかと、そういう教育を受けてきていますので。それが出来るのであれば、はるかに有効にお金が使えらるという場合がたくさんあります。最後に、資料3の網掛けの部分に目的例と出てきますが、その文章に鎌倉の付加価値を高めるまちづくりとあります。これは、10年後くらいに固定資産税がたくさん入ってくるようなまちにする、つまり資産価値を上げるようなまちづくりを戦略的にやるべきなんですね。資産価値が上がるというのは皆が買いたくなる、ここに住みたくなる、そうすると資産価値が上がって固定資産税が入ってくる、また、皆が住みたくなるまちでは、当然市民税も上がってくるわけですね。そういう本質的な、まちを良くするような取り組み、長期的に税収増に結びつくような都市の作り方を戦略的にやるということです。こういうものがアクションプログラムなんじゃないかなと思います。こういうのは、いずれも今やっている業務に深く関連するのですが、しかし、去年と同じようにやっていては結果が出てこない、一種のブレイクスルーですね、現状の打開をするという。私は、そういうものでないと、今までやっている仕事に付け加えてやってくださいという意味がないんじゃないかなと思っています。それで、そんなようなことをアクションプログラムの性格にできないかなと思いました。資料にあります「下支え」という表現は、なかなか良いなと思います。下から支えるのか、上から釣るのかは分かりませんが、今までのものとは同じではないというものだと思います。2年以内で出来る短期的なものや、或いは3年から10年くらいかけてやる中・長期的なものなど、計画は色々あって良いと思います。例えば、これは3年でやってくださいと言う必要はなく、例えば2年で無駄を無くしてしまおうなど、各部局で考えて頂ければ良いのかなと思います。そして出来るだけ、成功したのか失敗したのか分かるような目標を作ってもらいたいなと思います。例えば、2年でこれだけのものを成し遂げますという目標を作ってもらいたい。部単位で自主的に、自分たちの行財政改革プランを作って、自分たちで目標を設定し、部長が責任をもってやっていただければ良いかと思います。アイデアとしては、そんなところで、ほんのたたき台です。

小嶋次長：6つのプログラムについては、基本的な考え方としては、そういう方向で良いと思います。この考え方を実際の各部局が自主的にアクションプランとして作ってくる時に、どういうプランが作り出されるのか興味があります。出てきたプランが失敗か成功かがわかるように、結果をださなければならぬ。それが出てくるのが気になります。

北大路会長：出していただけるようにするのが、私たちの会議の任務ではないかと思います。

小嶋次長：はい。

北大路会長:話を早い段階から承って、それは私たちの考えているレベルのものではないのではないか、というようなことを助言・意見をするのがこの会議の役割ではないか、と思っています。委員の皆さまから意見を伺いたいのですが、いかがでしょうか。

坂野委員:業務体系外の作戦として策定するという話を聞いて気になったことは、基本計画と経営戦略が二本立てですが、部や課とかの単位で責任を持って取り組んでもらうという形になるのかなと思います。部と課が責任をもって作るというのが、経営戦略プランの考え方ですね。施策単位ではなく、部や課単位ですね。もうひとつは目標のところで、大きく分けると、内部的なプロセスだと、もう少し自助共助ということで、内部を超えたところの関係で関連して分かれていて、それぞれごとに努力してくださいというのは良いが、全体として達成する目標みたいなものを説いてあげなくて良いのかなと思います。完全にお任せして、どういう風に考えるのか、達成するのか、というものをお任せする方法もありますが、もう少しトップダウン的に、自助共助的に関して言えば、このくらいまでは5～10年かけてやっていきましょう、などと、どこかの段階で言ってあげた方が良いのではないかと思います。もう1つは、内部プロセスと外部の関係の話で、もともと「持続可能な財政基盤の確立」や「地域主権の推進」とかの言葉が抽象的だったということですが、内部改善したことの効果がどう出るか、という話になった時に、収入がどれくらい上がって、支出がどれくらいカットできているか、という話になるので、トータルとして全体がわかっていて、尚且つ、部局ごとにどれくらい貢献したか、がわかるような、全体の行革プランというものを、パーツとしてこういうことを改善する余地があるということを、それをやったことによってどれくらい効果がトータルとして上がったか、トータルで上げるのだということを、方針としてお示ししないといけないのかと思います。

友田委員:既存の業務以外のタスクということになると、そこにどういった強制力を働かせるか、もしくは、モチベーションというか、取り組みたいと思わせるようなことがないとエンジンがかからないと思います。このアクションプログラムに取り組んだからといって、人事評価で評価されることが今まで恐らくない。これを一生懸命やったとか、成果をだしたからとかで、次は行きたい部署に行かせてあげようということはないと思います。昇給・昇格だけではないと思うが、そういったことがちゃんとリンクしてくると、自分の働きによってそういった待遇がちゃんと変わってくるし、そういった保障があるといったことが、4に繋がってくると思います。担保するものは何かということがあります。全体の目標値が必要ということで、おっしゃる通りだと思います。今、例えば、100億円足りないという話の時に、そもそも考えてみると、100億と言っているのは、現状のベースから扶助費が増えるとか予測されて100億足りないということが出されていると思うが、それは全て現状をベースにしている訳で、そもそも、その考えで良いのか、いわゆる現状の考え方が良いのかということを検証しないといけないと思います。今の行政サービスのあり方とか、いわゆる3番の業務改善のところで、今まで使っているコストを前提としていることで良いのか、そもそも論から始めないといけないという気がします。6つくらい話があって、それ以上思いつくことはないが、それぞれ、1つ1つが実際の企業ではめちゃくちゃ大きい話です。おそらく鎌倉市の職員数からいくと、膨大な業務であって、実際にやっていくと、1つずつ部会を作っていくと、いけなくらいかだと思います。おそらく、1つの部や課ではやり切ることはできないので、例えば、全職員に、このタスクの係・担当と、今やっている現状の担当と、2つのポジションを与えるということをやらないと、やりきれないのではないかと思います。これは新たなミッションとして、通常業務の他にやる、係をちゃんと充てる、大袈裟に言えば、全職員がそれに当たるぐらいの意気込み・仕組みを作らないと、全てが取り組めなくらい、1つ1つのパーツがかなり大きいと感じます。

倉岡委員:この資料をもらった時に、都市経営ってなんだろうなと思いました。普通に民間で考えると費用と効果ですが、都市を経営することは、単にコスト削減だけでなく、行政ですので、公平性・公立性、

福祉とかを高めることになると思いますが、それをガイドラインの中に、適正に評価できることをどういうふうに組み込んでいけば良いのか、評価できるようなデータを効率的に収集できて、かつ、皆さん共有できるものを、ぜひ、入れてほしいと思います。具体的に、各事業で、アンケートとかデータとかを吸い上げていると思いますが、この6つを評価するとか、確実に進めているとか、ダメだとか、評価できるようなデータの収集の仕方を提案できればと思っています。

北大路会長：政策評価を仕組みとして持っていて、事務事業評価よりもレベル的に高い政策部分で評価データを取って、改善に結びつけるということをやると、業務としての質は上がっていくはずですが、両方は無理かな、と。アクションプログラムとは別に、それをやるとなると、ちょっと手に余るような気がします。今おっしゃっているのは左側の部分で、政策・施策と書いてあるが、その部分のまとまりが、1つ1つ上手く結果を出しているのかということでしょうか。

倉岡委員：そうではなくて、1つ1つの政策か事業を、個別にアンケートだとか、データ収集して、別に評価していると思うのですが。

北大路会長：それは行われていないと思います。

倉岡委員：行ったとして、先程の自治とか協働を進めるとか、街の付加価値を高めるというところの評価とか、それをこのアクションプログラムは、ただ単に個別の事業を評価するのではなくて、いくつかの事業とかを1つのまとまりに見て、6つの目標に向かって進め、管理していくようなものだと思いますが、それをまとめて評価できるようなデータを収集して、共有できるのかなあと。それが出来て、一般の人でも、なるほどこういうふうに行政として効率的に経営出来ているということがわかるような、評価のしくみやデータ収集が出来たらと思います。

北大路会長：具体的なイメージは、まだまだしっかりしていなくて申し訳ないのですが、全体目標というのは、決定的に重要だと思っています。100億が良いのかどうかという問題はありますが、あまり言いたくないけれど、端的に人件費が少ないのです。そのレベルで考えるとなると。どこの企業だって、生産性を上げて人を減らすというのが最大の行革です。ただ、最初から減らしたら何の意味もないんです。最初から減らしたら、単にサービス水準が落ちるだけなので、重要なのは生産性を上げて効率化しておいて、減らしていかなければなりません。民間で潰れそうになったところと、ちょっと違うのかもしれませんが。少なくとも、行政サービスはそんなに突然落ちることはないですね、おそらく民主的にいっても納得していただけないので。ただ、あまり長く待っていないで、3～5年で職員1人ひとりの結果が出るようにしないと人件費が減らない。人件費を減らして、なるべく事業を減らさないやり方をして、サービス水準を維持するというのは、そのマクロな目標というのは作るしかないですね。それが無いと、みんなどの程度やって良いのかわからないですから。それがあって、初めて、10の部門で10分の1でも平均的には貢献をしないと結果がでないということを言わないと、どれくらいやれば分らないです。少なくとも残業は全然なくしないと駄目ですとか、そういうようなブレークダウンした目標がイメージできるようにしないといけない。それが出来れば、各部がどれくらい貢献しているのか、評価ができると良いと思います。ただ、手段のレベルが落ちれば落ちるほど、貢献度評価がものすごく難しくなります。定性的な評価となってしまいますので。結果的にマクロなところでは評価が出来るのかもしれないけれど、かなり下のところで、例えば私が提案した共助の部分で、どれくらい減ったかなんて、おそらく無理だと思います。ただロングランでは、結果がでてくるはずなんです。そういう意味では、おそらく因果関係が、それをやればおそらく貢献するでしょう、という因果関係さえあればOKという作戦でよいと思います。ただ、なるべくマクロのところでは数値的に議論したいし、部で責任をもっていたくという時に、それは数値目標になるのではないですか、というような迫り方すべきだとは思いますが。そこは、ぼんやりしない方が良いのではないかと、ということを申し上げるべきだと思います。繰り返になりますが、一方で、政策レベルでそれぞれ結果を出すという点について、政策レベルでいった

ら、せいぜい 100 やそこいらなんですね。ものすごくブレークダウンすると、手話講習に何人となってしまいますが、政策レベルでどれくらい結果が出ているか、ということをやると、せいぜい 100 くらいのメジャーがあれば、鎌倉市のパフォーマンスは、実は、評価できると思います。本当はそれをやりたいのですが、例えば、寝たきりの高齢者が今どれくらいいるのか、どれくらいそれを抑止出来るのか、健康寿命は一応、計算できる公式があるので、健康寿命は、全国に比べてどれくらいになっているのか、それに対して、保険行政がどれくらい貢献しているのか、というマクロの評価は出来るし、しかし、おそらくやっていないし。それは、こちらの左側の図なんですけど、これは実はしっかりやっていけば、業務改善というやり方で生産効率を上げていけば、同じことが出来るんですけど、ただ、仕組みとしては、違う仕組みということになってしまうので、非常に負担になるだろうと思います。なるべく遠くない将来に、そういう仕組みを整えていって、少し経営システムをきちんと整えていくことは視野にあっても良いと思います。それは重要なことだと思っています。

一ノ瀬委員：1 から 6 は、1 つ 1 つは納得するのですが、すごく大きい課題だになっていうことがあって、これをするために、いろんな調査が始まると思いますが、それが重複しないようなコントロールとか、共通のデータベースを持つとか、そのようなところはどのようにするのでしょうか。

北大路会長：気持ちはわかるのですが、私の今の発想は、内部管理部門は関与しないということがすごく大事だと思っています。部で責任を持たせて、部の中で部長さんが責任を持って自分のプランを作って、その中で徹底的にやる、というやり方が重要だと思っています。実は、財政課も職員課も企画も行革も、自分のところが改革をやるべきなんですね。人のことを考えずに。是非、財政課も、ご自分のところで予算制度の改革をしてもらいたい。本当に行政サービスに貢献しているのか、とか。職員課は、職員のモチベーションを本当に上げられるような中・長期的な作戦を持っているのか、とか。本来の仕事をそれぞれやっていただいて、人に口を出す必要はないんですね。そのために、マネージャーがいるのだから。1 ～ 6 まで、本来マネージャーが全部やるべきことです。言われなくてもやるのがマネージャーです。普通にマネジメントをやってくださいと、部長に言っているだけなんですけど、それを、ぼんやりではなく、計画で出してみてください。というのは、それを見ないと、市民会議としての役割を果たせないから、役割を果たさせてください、ということです。

一ノ瀬委員：市民会議の役割から外れるかと思うのですが、そうやって出てきたノウハウをどこかに溜めるところはあるのですか。

北大路会長：それはあって良いと思います。それについても、お手伝いしていくべきだと思います。おそらく小嶋さんのところで、そういう行革ノウハウを蓄積してアドバイスするという機能をやりたがると思いますね。

一ノ瀬委員：次に続くかなと思います。

小嶋次長：それは多分うちの方ですね。同じような考え方や切り口でやっていく。

北大路会長：業務プロセスの抜本改革は、静岡県が今から 10 何年前に最初にやったことで、むちゃくちゃなことなのですが、100 人の課長に「あなたの課の仕事の手順を根底から変えてください」と言ったのですね。インセンティブは何もなくて、知事の前で発表してくださいと、ある種のサンクション（罰）ですね。課長が知事と三役と部局長と報道の前で発表しなければならないという立場に追い込んで、どんな改革をするのかと聞いて、やるような仕組みです。ほとんどコーチングしないで、BPR の本を一冊渡したのですが、半分くらいはめちゃめちゃ良い結果を出しましたね。必至になってやっていました。例えば、公害をチェックしている課があって、そこは静岡県の中にたくさんある事業所や工場からの汚染水を規制していました。わずかな技術系の人数で査察に行き、工場排水を採って、それをチェックして、基準に合っているかどうかをみてモニタリングしているのですが、すごい数あるので、ただやっているだけだったんです。でも、どれだけ結果が出ているかわからない。だから全くやめました。

そこで、どうしたかという、全ての事業所が毎日自分で定点測定して、その測定値を県のサーバーに送ってください、とお願いしたんです。うちはチェックしないで信じるから、その代わり、裏切った時はどれだけのパニッシュがあるか、それだけは覚悟してくれと、お宅を潰してみせると。それくらいの力を行政は持っているよ、と。操業停止なんてものじゃないよ、と。そういうアナウンスをして、一切のチェックをやめたんですね。考えてみたらいらないよねってことになったんです。何が始まったかという、課の職員が楽になって、出張が全然なくなったんです。しかも、チェックするのは研究センターで、そこの技術がやっているので。浮いた職員は何十人にもなりました。真剣になって「この仕事いるの」と考えてもらうだけで、大丈夫なのですね。担当者に「いらない仕事を言ってくれ」といったら結構出しますよ、実はこれ要らないと言ってくれます。

稲垣委員：この2番の見直しの素案のところと、会長や各委員のみなさんの意見をきいて、2つありまして、まず、基本条件にある、「(主に財政面での) 下支えに資するもの」という中で、100億なのか何億なのか分からないのですが、原資がなくてサービスが低下していつてしまうと、やりたくてもやれなくなってしまい、という現状を踏まえてプランニングしないといけないと思います。今のサービスをするにはどうしたら良いのか、職員の能力を一人で2倍のことができるようにしないとサービスを維持できないということになると、財政面の効果として金額だけではないが、数値で出来る何か、客観的な評価が出来るものを常に持っていないといけないと思います。今までもこだわってきましたが、「頑張っています」というイメージで、こういう組織を作りたいとか、「なんとなく実現に向かっていきます」とかの、何となくだと、それが果たしてサービスの向上になっているのか、コストの削減になっているのかわかりにくいです。例えば、こういう組織を作ったから、こういうサービスが出来るようになった、どの程度サービスが生まれたという効果を測定する数値的な裏付けを、常に評価出来る目標と合わせてチェックしていくことが、プランする時も実行に移した段階でも必要になってくるという気がしています。先ほど、会長もおっしゃっていましたが、ゴールが100億とするならば、この6年の中で、今この3年でやること、無駄を省くことはどこまでやっているのか。状況が変わっているので、後どれくらいやらなければならないのか、ということに常に意識して実行していかないといけないと思うので、常に、これをやります、この部ではこれをやります、どれくらいの効果が生まれるものかということ、自発的にでも良いので、どれくらいの効果がでるのか検証する必要があるのではないかという気がしています。もう一つ気になっていたことは、友田委員もおっしゃっていたとおり、業務体系外での作戦を練るということですが、業務外でこういう大きなことを進めていくのは大変なことだと思います。今回のヒアリングの中で、現状の業務の中で、自分たちが、こうやれるんじゃないかというのが90%くらいだったと思います。これを、そうじゃないところの作戦として持ってくるには何が良いのかなと考えたとき、その人に対する何か、というのも1つのエッセンスだと思うのですが、会社組織でよくあるのは、全社で取り組まなければいけない、でも、事業はあるという時に、委員会制度を立ち上げてしまうんですね。それはあくまでも委員であって、現状の業務とは別ですよ。あなた、何々委員をやってくださいと。人事発令まではしないまでも、委員の囑託をしてしまうんです。それは現業ではないので、頑張ってもどこからも評価されないかもしれないし、社内での評判が上がるくらいかもしれないけれど。現業とは別のところで、そこに選ばれるという名誉というか、例えば、部単位でやるとすると、各部のエースを集めて、例えば行政経営戦略プラン委員会を18時から始めましょうとなって、業務じゃないけれど各部から1名ずつ来てくださいという、みんな部長の代理だと思っているので、みんなお土産を持ってくるんですね、「これを言ってくい」という。そうすると、あの部には負けないぞ、という空気になります。不思議なのですが。ですから、これを主たる業務以外に推進していく人たち、各部にいる若い世代の人たちが、自分が部の代表で他の部の人と向き合ったりする中で、何か出てくるのではないかなと、モチベーションなのかもしれないが、出てきたりするのではないかなという気がします。なか

なか業務体系以外のことを実行していく推進力を持たせていくというのは、非常に難しいと思うので、何か別の形で推進していく形を検討する必要があるのではないかと思います。

内海課長：素晴らしいなと思います。私自身も前から考えていました。昔、行革にいたことがあるのですが、職員一人一人がそういう気になっていけば行革はいらない、というのが、私がずっと思っていた考えです。ただ、行革の立場でやっている時に、縦割りというか、行革があるから行革の仕事でしょ、という意識に職員がなっているというのが現実だと思います。今の私の立場だと、財政課なのだから、財政がなんとかするのが当たり前でしょ、というのが周りの職員の考えなんです。お金がないのは財政がなんとかしてくれる、という考えは、現実にあると思います。おっしゃっていただいた3つの話は、進められていけば、おそらく行革はいらないだろうなと思っています。一つ、先程の査定いらないという考えは、私もそういう人間であって、それを進めようと思って、今年度から足立区がやっている包括予算制度を取り入れて2部で施行しています。その2部の部長にすべて任せて、私は査定していません。財政課の職員は、やはり査定するということで育っているのも、私がこの職場に来て「査定はいらないね」という話をしたときに、誰一人として賛成してくれませんでした。そういうものが財政課として役所の組織として何十年もなっているのも、それが当たり前で、それが職務というのがあるのだと思います。何とかこぎつけて、2部の部長に、査定も事業の優先順位も全部決めて、自分たちで、枠のパイの中で全てやってください、ということで、今、施行を始めたので、その枠組みは出来つつあるので、確かに部長の責任で、というのは簡単にはいかないかもしれないが、地道にやっていかなければならないという気はしています。5つ目でおっしゃられた流用・補正についても、部に権限をあげます、全部自由にやってください、執行予算は使って良い、と、インセンティブも与えて、次の予算に反映させますから、と、部に与えているので、ぜひ、そんな方向で出来れば良いなと思っています。

北大路会長：包括予算にして、ピンハネしたのですか。

内海課長：基本的には、2分の1を限度に、というのはしています。足立区は、執行残は全額自由にどうぞ、とやっていたのですが、そうすると足りなくなってしまうようです。ただ、2つの部でやって、人の削減というのも自分たち自らやってきているので、そのうち、行革がいなくなるのだろうなと、少し効果は上がってきているかなと思います。ただやっぱり、やらされている意識は当然あるので、長年今まで査定は財政課がやってきたものなのだから、なんで自分たちがやらなければいけないのだ、という意識はあります。それは少しずつ、そういう意識を変える手段・方法はやっていかなければいけないと思います。

中野課長：この計画の全体の構成のところで、今度のプランというのは、総合計画という新たな事業がいっぱい並んでいるものを下支えするというものなのだというもので、下支えというのは、財政面であったり、効率性だったり、特に生産性であったり、という話だったかと思いますが、6つのこういうことでやっていきますよ、ということになると、全部が全部下支えになるものかということ、実はそうではなくて、市民の自治や共助を高めていく考え方、鎌倉の付加価値を高めようとするものは、これは、下支えをするというよりも、総合計画を立てる時に、そういう考え方を持って取り組んでいけよ、という、こっちの方が上位計画ではないか、という気がしています。総合計画の表の中のところの「計画の前提」というところに、「行財政運営」という項目があるのですが、ここのところに、下支えするためにこういうことをやりなさいよ、という計画を出しても良いというルールになっているのですね。それとは別に、この事業全体に対して、共助だとかの考え方、ブランド価値を高めるという考え方をやるのであれば、この計画を立てる前の段階にこのプランが出来ていて、さあ、これに則ってやってくださいよ、これに沿って、どういう事業をやっていくのかは部長さん方の責任なのですよ、そこであなたたちのマネジメントが問われるのですよ、という流れの方が、どちらかと言えば良いのかなと。下支えという言い方も、これを進めていく大前提ではないのかと、私は職員の立場からすると、すんなり入ってくるので

はないか、という気がしました

もう一つは、100 億だとか、ある程度のお金を生み出すことが大事なのだ、必要なのだ、という認識はその通りだと思いますが、ずっと職員で考えていて、それぞれの職員が閉塞感を感じるというか、煮詰まってしまったのはなぜかという、やることがありすぎる、やっている事業が多すぎる、何のためにやっているのかわからないということがあるのです。つまり、本当にこの事業を、今のサービスを維持するために、我々の人件費を削ったりして、本当にやらなければならないのか、という疑問がいっぱいあるのだと思います。それは、サービスの充実を図ってきたのだからしょうがないということだけれど、ずっと出来ない行革のメンバーが抱えてきた悩みは、サービスをやめるということに対して何も手伝いができない、何かをサジェスションできないというか、止めることはパワーが必要になるので、行革側は、こういうプランの中でやめたいものがあればやめて良いのだと、やめるということに対して努力をする、ものすごい体力を使うということも、評価の1項目にしてあげる、というふうにしてあげないと、今のままでやっていくのが大前提で、それを支える部分だけを、身を削りましょうよ、という言い方をしたのではどうなのだろうか、とちょっと個人的には思うところです。そういうことを突き詰めてやっていくと、最終的には、管理職がどれだけきちんとマネジメントをするか、自分の仕事をしっかりと把握して、やりたいこと、やらなくてはいけないか、そういう区別をつけて、それを公に説明して、そのことをちゃんと進めていくようになるかどうか、そういうことができるようになると、やったな、というのが出てくるという気がします。そういう意味では、責任の明確化というところで、私たちは、今、人事給与制度の見直しで、下がった職員のモチベーションを上げるにはどうしたら良いのか、ということで職員の給与のあり方とか、任用制度のあり方とか、これを思い切って変えようということで見直しをやっているんです。最終的に出てくるのは、職務給ということで、課長さんの仕事は、こういうマネジメントする、それに対して、お金だとか、評価だとかをちゃんとつけてやる、というシステムを作り直すということなんです。これまでの給与体系はそうではなくて、経験が上がれば給与も上がるというシステムを根本から、本来あるべき姿にしようということを考えています。そういったものと、そういう計画を立てていくことに対する責任を明確にして、やりたいことをやって良いというものをサポートしていくものが一緒になっていくと、少し希望が見えてくるのかなと思います。

北大路会長：少なくとも、財政課と職員課はもうアクションプログラムを持っている、要求したことを、もう既に始めようとしています。柔軟な予算運営、職員の動機づけ、これは、本業ですね。本業で取り組んでください、というのが私の考えですが、まさにもう始めていますよね。それをアクションプログラムに書くだけで良いので、楽で良いですね。その代り、ちゃんと実行して結果を出すということ、部長さんに報告していただければ良い話です。個人的な意見ですが、要らないサービスを切るというのは、私たちが判断して切るのではなくて、財政課が事業費を 20%減らしてしまえば良いのですよ。そうしたら、無駄なもの、要らないものしか切らないですから。どこでもそうやって成功しています。これが一番早い。一番駄目なものは、金があることなんです。金があると絶対に切れないです。浦安市の行財政改革委員会は、お金があり過ぎて、財政力指数が 1.6 だから、切る必要が全然ないものだから、誰も真剣にならないんです。ただ、今は必死になって切っていますよ。地震があつて、地価が下がつて、税収が落ちて、真っ青になって切り始めたんです。それから、総合計画の中に、行革の部分が既にあるのではないかとということについて、職員課長が今言っていたことはよく分かるんですが、民間企業では方針管理というが、年度でここだけは絶対にやるということトップダウンで下してくるんです。それは、もともと理念や社是にもあったり、会社の長期計画にあったりするものかもしれないのですが、例えば、協働などもそうですが、放っておくと5年10年でやることになっているだけで、実際には全然進まないで、今年はそれを徹底的にやってくださいと言う方針を出す必要があります。それは部長方針として絶対必要だと思います。うちは、一年、徹底的に協働が出来ることがないかを探しまくるとい

う方針をとるのだ、というようなことをやらないと、総合計画に書いた途端に5年か10年でやるのだという話になって、非常にインパクトがなくなるのです。ある意味では、方針や理念の特出しをするということは、部長がもともとやるべきことであり、そういう意味では、改めて書く必要はないのですが、でも計画として結果を出すものを作ってください、ということをする必要はあります。あと、実行レベルで、皆さんが言っていたことは正しいと思います。インセンティブでもサンクションでも良いのですが。それと、余計な仕事になるだろうという感覚も分かります。ただ、結果を出すにはしょうがない、という気がします。

友田委員：圧倒的なスピード不足だと思っていまして、今日発行の行政ガバナンスという行政の情報誌に載っていますが、広島県の副知事がスーパーのイオンから入ってきていて、PDCAをやりまくって、3ヵ月ごとにマイルストーンを置いて、必ず評価しているのです。1年に1回が行政のスタイルだったのが、3ヵ月ごとに評価するということは、少なくとも毎月報告を上げます。そうしないと、3ヵ月で評価が出せないのです。5回くらい会議をやるわけなので、だいたい隔週で副知事の下部署と担当課はやりあっています。月1の報告に対して、どういうことができるのかをやっています。それくらいのことをしないと、スピード感は上がらないと思います。私、議員をやった時にスピード感が遅いと感じたのは、3カ月に1回しか議会がないことなんです。3ヵ月後に、前回聞いたことを聞いても、「検討しています」ということで流されてしまうんですね。どんなことを検討したかを聞いたら、こんなことを検討しました、というようなことで。そういう体質だと思うので、意識を変えるには、習慣を変えるしかないのです。行動を変える仕組みが重要だと思います。そういった意味では、行動を変える仕組み作り、行政に今までと違うスタイルを持ち込むことが意識を変えることにつながるのだと考えています。もう1件は、実は、若者の鎌倉市の政策コンテストをやっています。30歳未満の40人くらいの方が集まって、12月15日が最終的なプレゼンテーションで、今後10年後の予算を作って、30年後のビジョンを描きましょうという、長期的な計画なのですが、出てくるのは、半分は行政の仕組みの話です。住民参加をやるべきだとか、市民が提案して、市民本位の市政運営が出来るように、とかが結構出てきました。時代背景があるのかもしれませんが、若者たちはそういうことを思っているのか、と思いました。そういう点でいうと、もともと私は議会人でしたが、例えば、議会にPDCAの中にちゃんと加わせるということが、もっとあっても良いのではないかと思います。最終的な予算査定は誰がやるのかということで、例えば議会がやってくださいと。2割削減するのに予算を決めてもらって、議会に投げてしまっても良いのではないかと思います。このアクションプログラムの中身の評価にしても、議会がちゃんと評価してくださいと。こうした委員会で見聞を言いやすいのは、議員でしょうから、議員が市民から選ばれてきて、通ってきて、彼らがちゃんとPDCAのチェック機能だと言われているので、ちゃんとチェックをすることが住民・市民本位の体制や仕組みを作る上で重要なのではないかと思います。行政内部だけで全てを完結させる時代ではなく、市民が入って良いということで、議員にももっとコミットしてもらって、議員に最終的な評価をしてもらうことがあって良いような気がします。制度上OKかどうかは、今、検証していませんが。

北大路会長：大賛成ですね。スピード感のある評価と、もうちょっと、政策を一桁早くする、議会とコミットするということは、

友田委員：そうしたら、こういう予算をつけろと言う意見は出にくくなると思うんですね。そうすると、職員がその対応に追われなくて済むということで、議員の行動抑制をさせるということができるんじゃないかと思っています。

田淵副委員長：皆様のご意見に対しての意見と、資料に対する意見と、実際にどうやっていったら良いのかという、サジェスションになるかどうか分かりませんが、コメントさせていただきます。資料3で引っ掛かったのが、「主に財政面での」という括弧書きにしたところで、「主に財政面での」と見た瞬間、

「何故、頭に財政しかないの」ということで、私は人・物・金の3点でもっていくべきなのではないかな、と思います。「財政面での」と出した瞬間に皆、頭にお金しかないんですよ。お金がないのであれば、人は頭を使えばいいんじゃない、今あるものをもっと生かせばいいんじゃない、ということが頭にないのかなと、一瞬、思いました。行政価値を高めるとは、そういうことだと思うんです。人・物・金の観点で生産性を見つめ直したら、また全然違うものが出てくるのではないかなと思います。それから、6つのポイントを挙げていただいたのですが、これはフィックスではなく、もっと他にも視点があれば、皆さんもっと出してくださいねと、むしろ皆さん多過ぎるんじゃないかという意見になったんですが、もっと出してくださいねという、例えば的な形で出されたのではないかなと思っていて、もっとどんどん、こういうことをやっていくべきだというものを出して、その中から各部長、課長が、自分のところに欠けているものは何なんだという、参考になるものがそこに入っているかもしれないし、入っていないかもしれないし。そのための項目出しという位置付けで、皆さんからもこういうものを出してもらえれば良いかなと思います。全部をやらなくちゃいけないわけではない。そのための一つの例えをもっとみなさんに出してもらったら良いように思います。それと、先ほどお話しにあったミッション的な話で、皆さん、職員と一緒にやって、自分の業務以外の話をするということですが、私が以前勤めていた会社では、評価の視点に入っているんです。ポイントとして出せば、出来ないことは絶対ない話。そういう視点が無いだけの話だと思うので、評価のポイントとしてもっていけばいい話なんです。今までに無いから入らないだけだと思うので、入れてあげればいいだけ。そして、これは行革の仕事だ、これは何々課の仕事だと縦割りになっていて、自分たちの仕事だと思っていないところから抜け出して皆で作り上げるのは、ひとつの大きなやり方であるので、ここがおかしい、何とかしなくてはいいんじゃないか、という人たちが職員の中にいるわけですから、そういう方たちが手を挙げて、多分やりたいと思っている方がいると思うんです。おかしぞ、何か変だぞ、今動かなければまずいんじゃないのと思っている方たち、その方たちで何か出来る形を1つ作るというのもありだし、それを評価として出してあげるというのも必要なことなのではないかなと思います。また、全体のゴールは絶対必要であって、まずは市長が覚悟を持って市の全体のゴールを出していくべきです。それに対して部、課ごとに、部長、課長が、自分はここをやりますという目標を立てて、それがどうだったかという評価を行い、PDCAが回っていくのだろう、と。その仕組みは絶対必要だと思います。では、実際にどうやって進めていくのかという話ですが、スワット（SWOT）分析ってやったことがありますか。

小嶋次長：ありません。

田淵福会長：弱み・強みという SWOT を1回やってみると良いですよ。それも管理職、中堅、若手でやると、皆や管理職が弱みだと思っていたことが、30代の人では強みということもあり、それが見えてくるんです。鎌倉の何が問題なのかということを、皆が認識できていない、現状分析できていないということが問題なんだと思います。まず最初に。だから、100億で良いのか、という話も、本当にそれで良い、という説明ができなかったんです。みんな100億足りないと思って、行革の仕事、財政の仕事だと思ってしまう。それは自分たち1人ひとりの課題なんだということを、全員が認識しなければ動かないので。皆分かっている。ちゃんとしたデータが共有できていないから。だから、データを共有して、現状をちゃんとみんなで把握して、こういう課題があるとか、ここはうちの売りなんだとか、強み、弱みを理解するべきなんです。強みと弱みと機会と脅威、S・W・O・T。SとOを掛けると、成長戦略になるんですね。強みで機会をとらえたらイケイケでしょ。弱みで脅威があつたら止めればいい。そういう分析をまずやることは、職員の方たちの意識を変える。活性化させる上でも必要なことだと思います。後は、管理職と若手の感覚のずれと、あとそこに、先程あった若手の市民の方の政策コンテスト、そういう方たちにやってもらうとか、その違いを見るとか。自分たちの意見は自分たちのところでは、そうだ、となるんですが、市民の方たちが違う目で見たら、がっかりだとかが分かりますよ。

ね。今がどういう現状なのかを分析して、認識して、共有する、というところから入らないと、ゴールへ行くためにはどういう戦略を立てたら良いのか、ということが見えないんです。みんながバラバラに現状を把握していて、バラバラにしていたら気付かないじゃないですか。まずは現状を分析して共有するというステップ。何もしないと、そういうのはできるわけではないので、動かないとだめなんですね。そういうことを全庁的に市としてやっても良いですし、管理職、30代、部ごとに分けてやっても良いです。部でやるなら、部長がどうのように展開していったら良いのかという部の強みがあるので、部の中でそういうことをやっていって、自分たちのところはここが課題だから、6のうち1と5だけをやるとか、全部をやる必要はないんです。そういうものを出して、年度末に、出来たか出来なかったかをやれば良い。複雑なやり方をするといけないので、その程度でやったとしても、かなりそれなりに、職員のみなさんは、「ああ」と思うところもあるのではないかと思います。さっき中野さんからあったように、「本当はこっちが先なんじゃないの」という話、それは当たり前でもあるんです。戦略を立てる時は、まず、そこから本来は始める。現状分析してから、それをもとにして戦略があって、計画と同時進行か、本来は、計画を立てる前にやったほうが、計画が立てやすかったかなというのはあります。部とか課は実施部隊なので、下支えというよりも、推進という言い方をした方が良いんじゃないかと思いました。以上です。

北大路会長：今の話は、こういう項目で戦略を考えたら良いのでは、という助言、提案、並んで、やり方、戦略の作り方、例えばSWOTとかツールとか、そういうものを各部にお示ししたりするのはありますね。あるいは、相談に乗ったりするのが鎌倉市革市民会議。政策コンテストはどれくらいの若い人がいるんですか。

友田委員：実は、鎌倉市民と関係者は2割くらいで、あとは外部なんです。学生と社会人が4対6で、社会人のほうがちょっと多くて合計で40人くらい参加しています。1グループ4から5人くらいで、40グループ。ちょうど前回は、小嶋次長と経営企画の課長と財政課の職員の方に見ていただきました。時代背景なのか、現実的な案が多かったですし、30年後の計画だが、近未来で、頑張ったら3年くらいで出来るのではないかと、ということが結構多くて、最近の若い人は現実思考だなと、ありありとわかりました。15日に公開で、鎌倉商工会議所で発表があります。本来の目的は、若年層の投票率の向上で、若者に政治に関心を持ってもらって参加してもらいたい、ということで、私が元理事で顧問で、ドットjpとNPOの法人で政治情報などを流して、そもそも若年層の投票率の向上意を目指していたところ、鎌倉市から委託を受けて開催しているんです。だいたい4回くらいで、先週の土曜日が中間チェックということで、ビジョンを描いて、3つくらい重点政策を作り、予算案を審議するという内容でプレゼンテーションして、10チームから、再来週に決勝に3チームに絞られる。決勝は、市長に来ていただいて、講評していただきます。

北大路会長：3チームの選考は誰がやるんですか。

友田委員：このコンテストの投票権があるのは、30歳未満の人なんです。なので、私も全然、投票権がないんです。若者が良いと思うものを若者が選ぶ、ということで、未来型ということなんですけど。大人が選ぶものと若者が選ぶものは、だいたい違うチームが選ばれるらしいです。

田渕副会長：若い方の視点と、40代50代の、後2年くらいしたらいなくなるぞという方の感覚は本当に違って、強みと弱みが全く逆ということは良くある話なんですね。

北大路会長：今日の議論のようなことで大方ご賛同いただくのであれば、ペーパーにまとめて、戦略的なことを戦略計画的に作りますが、全体性でやって、個別の部というよりは、市民会議としての全体の戦略ですね。

坂野委員：先程の全体の計画の前提として、行財政の運営という話があるということと、経営戦略プランという名前がついているということと関係しているんですが、経営という話でいくと、リスク管理だと

か、あるいは、省エネ対応だとか、全庁に関わる経営企画管理が他にもいくつかあるような気がするんですが、それは、ここの経営戦略プランではなくて、別の部署がリスク管理だとか、そういう部門で何か対応されていると聞いていますが、どうなのでしょう。

小嶋次長：全庁的に網羅したりするリスク管理はないですね。個別のそれぞれのセクションでいくつかの視点から行っています。

坂野委員：先程の方針管理で、全庁的にマインドを徹底するという意味と、多分リスク管理なんかもその対象に入るんだと思うのですが、そういうのは入れるとどんどん膨らんでしまうので、入れない方がよいと思うんです。どこかで整理しておいたほうが良いなという気になったということだけなんです。

北大路会長：おっしゃっていることは、私も考えています。もう少し全体的な経営システムをきちっと作って、いこうという中に、リスク管理システムやコンプライアンスの仕組みも絶対必要だし、もっとしっかりしたもの、成熟度を上げていくためには、理想的な市役所経営システムを、鎌倉市のガバナンス経営システムみたいなものを作っていかなければならない。そのために欠けている部分、むしろ、欠けているというよりは視野に入っていないものがたくさんあって、全体的な市役所としての経営システムを本当は考えなければいけないと思います。今はかなり断片的なこと、しかも緊急避難的なことをやっている。だから、すごく、それは良く分かります。

一ノ瀬委員：どこでやっているのかわからないんですが、情報システム関係の話は、ここには何も入っていないのでしょうか。どういうふうになっているのでしょうか。

小嶋次長：例えば、例として、どういうことをイメージされているのでしょうか。

一ノ瀬委員：情報システムで、情報の共有とかをされていると思うのですが、市民サービスにも使っているとしますし、業務にも使っていますし、その辺のことがどこにも見当たらないのですが、そういうことは、行革の中に入っていないのですか。

坂野委員：情報システム課というようなものがあり、さっきおっしゃったように、リスク管理で、地震の時どうするのかとか、そういったようなことと同じようなレベルで、対策課みたいな部署があるのではないのでしょうか。

小嶋次長：情報システム関係の、まさしく今のリスク管理で言えば、所管課の方で作っています。行革にどうやってIT化を取り込んでいくかは、今の段階では少しです。5年10年前ですと、非常に行革の大きなツールとしてIT化ということがあって、色んなものを効率化して、いこうという流れがあったので、そこまではITが中心に来ているときがありましたけれど、ある程度IT化が済んでしまっているので、ここからはクラウドをやるとか、そういう部分は、情報推進課がアンテナを張り巡らせて、情報を得て、情報推進課で独自に取り組んでいます。この計画にそういうITの視点も必要というような話だったら、それを排除するという考えはないですが、コアの、いわゆる行革推進の、今議論している6つの視点から、ツールとしてITをもっと表に出して進めていくんだという話であつたら、それはいけないことはないですね。

一ノ瀬委員：それにすごくスポットを当てるということではなくて、全然出てこないで、そういう視点も必要なのではないかというのと、それから、この横断的に業務体系外で行革を進めていくときに、他課が何をやっているのか、ということが見えるような形にしていけないかと思うのですが、そういうことを考える上でも、そういう話が行革の中に含まれてきても良いのではないかなって。いわゆる、先程あった、人が動いていて、そういうサークルを作って、という部分での形というのを、他にシステムのこともそういうことでやっていくような。

坂野委員：それはスタッフ部門が行革にどう関わるか、ということに関係しているかと思うんですが。人事や行革の担当部門が関わってスタッフの部門がやる仕事は、これをやりなさい、ということではなくて、やろうとしていることを支援するということが業務なんだと思うのですが、そういう時に、情報を

見える化して提供してあげる形で全体が見えるようにして、実際に担当する方が色々なアイディアをもったり、交換したり、やり易くするという部門を誰が担うか、という話になると、行革担当部門が担うことになると思うんです。行革担当部門のアクションプログラムの中に何を書き込むかという時に、そういう形で支援します、ということを書き込んでいくことになると思うんですが、具体的に、こういうシステムで、こういう形で情報を提供して、こういうコンサルティングをして、こういうふうに行革を進めます、というようなことが、行革担当セクションのアクションプログラムとして書かれるような方が良いと思います。今は無いからどうするのが見えないんだと思うのですが。

田淵副会長：私は、ナレッジマネジメントのことをおっしゃっているのかと思ったのですが。要するに、みんなの知識を共有して、例えば、1つの部署でやったものを、全ての職員が分かるとか。

一ノ瀬委員：それは前に話したことで、鎌倉市の業務で、情報システムがどういうふうになっているのか、というのも行革の中に入ってこないのかなと思ったので。見えないからわからないのですが。

坂野委員：昔だと、情報化することと、業務化、BPR することとをセットでやっていて、業務プロセスを改善するのと同時に情報システムを入れて改善していくということで業務改善を進めていたんですね。

田淵副会長：末端のところでシステム化出来るのはどこだろうかと考えてシステム化していくのが昔のやり方だったんですね。そうではなくて、それ自体もいらないんじゃないの、というところから見直さなくてはいけないので、本当に何が必要なのか、どうやるべきなのか、そこでシステム化を入れたら、これはもっと効率化できるということが判断できるまではシステム化しないという形のやり方に変わってきたんですね。なので、どこで、こうやったらITが使えるのかという見方は、今はしていないと思います。

一ノ瀬委員：そういうのではなくて、IT関係の部署はありますか。

小嶋次長：情報関連のセクションはあります。

一ノ瀬委員：そのやる行革というのはないんですか。

友田委員：そのやる業務内容がリストに上がっていなかった、ということでしょうか。

一ノ瀬委員：何かその、こういうふうな情報システムにしていかなければいけないと整理されたあとにやっていくという、その考え方ではなくて、情報システムの方も日々作業をしていらっしゃるの、それが全然入ってこなくていいのかなと。いわゆる全体的な総合システムではなくても、個々に皆さんが使っている中でのシステム、例えば、課のシステムとか、ダウンサイジングというのですか、そういう形でやって行くような形のものを見ていくことはなくていいのかなと。

田淵副委員長：それは3番のBPR 中の一つの手段。業務プロセスの改善のところで、そのツールとして情報システムが入っている。この下に、例えば、1から6まで出されたときに、情報システム課が見て、自分たちができるのは何かという形で関わっていくということだと思います。

一ノ瀬委員：それは入っているわけじゃないですか。

坂野委員：今までイメージ的に議論していなかったということで、たぶん念頭にあまりなかったかもしれません。

一ノ瀬委員：どうも失礼しました。

友田委員：例えば企業の場合、事業再生の仕事をしたときに、まず最も必要なのが、どうやって生き延びるかということなので、会長がおっしゃったように、いわゆるレスキュープランをまず作るということ、今、鎌倉市の財政がどれほど致命的で、どれほど夕張に近いのかというのが、私はそこまで図り切れていないのですが、いわゆる本当に夕張に足が掛かり始めているのなら、完璧なレスキュープランの策定を第一とすべきだと思っていて、市民協働とかは後回しにする段階なのか、市民協働と一緒に取り組めるというレベルなのか、そのあたりをどこまで範疇とするのか、その段階をどのように判断する

のかによって、ある程度アクションプログラムの全体感の中で、どの程度示していくのかも変わってくるのかなと思っているんです。新鎌倉行政経営戦略プランは、まさしく、レスキュープランですと言い切ってしまうのか、レスキュープラン+αはこれだけです、として、全体感は網羅していませんというふうにするのか、そのレベル感をどの程度にするのかを明確に定義しないといけないなと思います。

田沢副会長：アクションプログラムとしてどこまで打ち出すのか、ではなくて、行革市民会議として、どこまで関与するのか、ということですか。

友田委員：そうですね。おっしゃるように。

北大路会長：死にそうではないけれど、将来危ういという感じが、見込みが今のところないという感じがですね。

坂野委員：100 億というのは、総合計画のプランを実施しようとする、100 億足りないということですね。そもそも総合計画をそこまでやらなくても良いのではないかと、という話をするのは、ここの仕事ではないですね。総合計画という体系があるから、そちら側でスクラップしてもらえないのでしょうか。

北大路会長：そういうことをやると安心感を持つ人が多いと思うのです。もっと悪いところはいくらでもあるという言い方になるので。合併の仕事をしていたことがあって、しかも山梨と静岡という、結構極貧の参加自治体が、何千人規模もあるところで、どうやって生きていくかという。もう、2 年くらいで破たんするというのが多いんですね。生きていけるからいい、という首長が多いんだけど、財政計画と県が作ったシミュレーションとはかなり違って、例えば、道路補修は一切やめるとか、ほとんどメンテナンス的なことは何もしないで、荒れるに任せるというような。確かに、そうすれば、まだ、2 年じゃなくて 10 年もつというのは、すごくわかるんだけど、鎌倉市のニーズレベルでいうと、あり得ないことですね。恐らく。企業との違いですかね。ある日、パタッとならないから。パタッとなるとすごくわかりやすいんだけど。

友田委員：資金繰りの問題は、あまり問題視されない業態です。企業の場合は、悪ければ銀行が貸してくれないので、そこで息が止まってしまうという状況なんですけど、自治体の場合は、国の管轄ということ。

北大路会長：国が相当前からステイしてくれるから、つぶれるというのはないですね。

内海課長：そもそも国が作っている指標自体が、夕張を基準に作っているような指標なんです。鎌倉市の借金がどれくらいかという将来負担比率は 48% くらいで、夕張は 900 くらいで、350 を超えると危険水域と言われていて 350 を超えた自治体は夕張一つだけ、それ以外はみんな 300 以下で、国が見張っている自治体もあるけれど、そもそも、そんなところにいつてしまっただけで、夕張になったら、我々行革は誰もいらなくなります。国の支配下にはいるから、給与も最低になるってことで、何も行革はやらなくて済んじゃうという、そうならないためにも、今頑張りましょう、というのが今の段階です。鎌倉はどうなの、というと、48% くらいで、780 市のうち、300 番くらいのところにいる状態です。あと、私が言っちゃった 100 億という数字も、実施計画をやっていくためには足りないという数字で、そもそも、実施計画に 180 億くらいの事業費を出していたので、それをどう見直しましょうか、ということをやれば、その数字も減ってくるでしょう、というところです。ただやはり、先程からあるのは、一回始めたことは、なかなか止められないので、180 億の事業費を削りましょうというのはなかなかできないことなので、それをするために 100 億足りません、という話になっているのがあります。あと、国は自由に借金ができますけど、90 兆の予算のうち、40 兆位が借金で、自由に法律を通してやっていますけど、鎌倉市は借金が何もできないので、もし、するとしたら、学校や道路などの箱物を作る、それ以外に赤字だから借金するというのができない状態。だから中のやり繰りで頑張りましょうという、そんな位置にいるという感じです。なので、これから借金に頼って、100 億の実施計画はできませんというよ

うなそんな状態です。

北大路会長：比べ始めると、まだ大丈夫みたいな話になってしまいますね。

内海課長：国の指標をみると、とんでもないところに基準をもっていつていますから。平成 19 年に夕張が財政再建団体に落ちたときに、国が作った指標なんですね、そもそも法律に基づく指標が。将来負担率が 350%、900%という、そんなレベルで作っていますから。それはなかなか比較にならないかと。

北大路会長：次はどうしましょうか。こちらで相談して、今のものを具体的な形にして、各部局にお願い出来るような形にしていきたいと思います。

小嶋次長：頂いた6つの骨子プラスαのご意見をいただいて、あと、どうやって引き上げていくかは、部長の方にコーディネートをしてもらって、何か宣言してもらって、来年度はこういうような視点でやりますよ、ということを出せるような、分析論も含めて、仕組み作りができるように考えたいと思います。

北大路会長：だから、事前にメールでやり取りして、ご意見いただく形にして、後1回、今年度末にでも。服部課長補佐：資料4でお配りしているんですけど、3月のどこでも。年度末に1回かと思っています。

田淵副会長：平成 25 年度中に固めるんですね。

小嶋次長：平成 25 年度の秋口までに、アクションプログラムも含めて、新しい経営戦略プランとしてまとめたいと思います。

友田委員：25 年度中は、現状のままの更新版をやるということですか。

服部課長補佐：やりつつ、次期のプランも検討したいと思います。

友田委員：試行的に、新しいことをやり始めた方が良いと思います。失敗して、何が失敗だったかというのを出して、25 年度は失敗で良いんだと、何が失敗だったか、意見を出して、翌年度から正式版を進めた方が良いかと思っています。プレをやったほうが良いんじゃないかなと思います。

田淵副会長：今のアクションプログラムの評価をやらなければいけないのでしょうか。

小嶋次長：今現在は、現計画のプログラムの進行管理は、市の方でやっていきます。

田淵副会長：職員の皆さんに、また同じようにあれを出してもらおうのでしょうか。職員の皆さんに、さっきの①ですよね。行政サービスに直接貢献するものというので、あれが何に活かされているのか、何にどう活きているのか、活用されているのかが分からないのに、何で来年もやらなければいけないのかと思って。それよりも、新しい仕組みを検討したり、現状を把握したりするための時間をとったほうが、生産性を高めるのに直結するかなと。あれが「こういうふうに使えます」ということが言えない限り、やるべきではないと思うんですけど。

小嶋次長：無駄ならやめるべきですね。

田淵副会長：25 年度もやめるべきだと。やらなきゃいけないと、何かに書いてあるのですか。

北大路会長：そういうことをやめていかないと、始まらないと思います。

田淵副会長：違う作業が増えるだけです。

北大路会長：もともと、価値のないものという判断なので。

田淵副会長：本当にするのだったら、あれが、どう使われて、本当に活きているということを第4回の市民会議で示してください。

北大路会長：行政文化的にはやりたい気持ちは分かるけれども。それを変えようとしているので。

友田委員：おっしゃるとおりで。いわゆる行政側となると、やり遂げなければいけないということが徹底されていると思うんですけど、途中で放り投げることがあってもいいんだということを、身をもって示してほしい。

田淵副会長：良い方に向かうために止めるということで。何もやらなくするのではなく、違う形で動かししていくということで。

小嶋次長：おっしゃるとおり、無駄なら止めるべきですね。それは、この場で頂いたご意見として、畳む

理由を、きちんと整理しないといけないと思います。

稲垣委員：全体ヨーイドンで平成 26 年度から新しい取り組みを始めるのは、リスクが大きい気がするの
で。夏のヒアリングでご協力いただいた旧アクションプログラムとの差別化という意味でも、対象課に
近い部に協力いただきながら、こういう形にしようというのを示しながら、比較してローリングをかけ
るということがあるような気がします。2 年先のものを、0 から組み立てて、2 年先まで挑んでいくと
なると自分たちも先が見えない。

小嶋次長：それも、どこをターゲットにするか、ということも、みなさんのご意見をいただきながら。

北大路会長：では、第 4 回は 3 月にやるということで決めてしまいましょう。

小嶋次長：第 4 回は 3 月 25 日、月曜日の 15 時から、ということでよろしいでしょうか。

委員全員：はい。