

開催日時： 平成 25 年 3 月 25 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、渡邊経営企画課担当課長、  
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）服部次長、内海財政課長、中野職員課担当課長

議 事： 新鎌倉行政経営戦略プランの見直しについて

会議内容：

小嶋次長：昨年 6 月に皆様方に行革市民会議の委員をお願いして、今日で 4 回目です。すばらしい斬新な意見をいただいて、どうやって書としてまとめていくか、今日お配りした書類ですが、まだ、十分にまとまっていません。皆様方のご意見を賜りながら、内容の濃い、以前のプログラムとは全然違うような切り口で、皆様の意見を反映させたような新たなプランとしてとりまとめていきたいと思っておりますので、引き続きご意見・ご指導を賜りたいと思っております。では、会長、よろしくお願ひいたします。

北大路会長：年度末のお忙しいところをありがとうございます。傍聴者はいらっしゃいますか。

服部課長補佐：3 名ほどいらっしゃいます。

北大路会長：では、傍聴の方、どうぞ。

（委員了承。傍聴者入室）

北大路会長：今回の議題のメインは、新しい戦略プランをどのようにして作っていくか、ということがあります。その前に前回の会議の内容をお願いします。

服部補佐：次第 3 の「第 3 回会議の概要確認」でございます。前回の会議について簡単に説明させていただきます。前回の会議につきましては、11 月 27 日に実施しました。その時の議題として、「平成 24 年度鎌倉行革市民会議の取組状況のまとめについて」、それから「新鎌倉行政経営戦略プランの見直しについて」と、この 2 点です。1 つめの議題につきましては、事務局の方でまとめた案を提示しまして、特にご意見なしということで、事務局発の取りまとめということで了承をいただいたところです。それともう 1 つ、プランの見直しについてです。議事録につきましては、そのまま分厚いものを出していましたが、今回議事録をまとめましたら 20 ページくらいになっておりましたので、今日はお手元の資料 1 に基づきまして、プランの見直しに関する内容を簡単にご説明させていただきます。当日の議論を発言要旨としてまとめましたが、グループ化すると視点が 10 個くらいになるかと思っております。お配りしている資料 1 ページの「見直しの前提」から最後の 5 ページの「総括」という視点で、事務局の方でまとめさせていただいたものです。それぞれの視点について、簡単に説明させていただきます。「1 見直しの前提」について、ご意見として、「現在のプランの事業については、ただ特出ししているだけで、アクションプログラムとか戦略プランとか呼べるようなものではない。」「アクションプログラムの狙いとしては、VFM(Value For Money)ということを考えていかなければいけない。」

とあり、それが見直しの前提になっています。「2 アクションプログラムの考え方」ですが、北大路会長に、アクションプログラムを作るガイドラインとか視点の部分について、何点か知恵をいただきました。内容は①～⑥の部分となっていて、こういった視点でアクションプログラムを作っていくべきだろうということです。あくまで1つの案としていただきました。それと合わせて「①～⑥はフィックスではなく、もう少しいろいろ出していかなくてはならない。」というご意見、「全体的な都市経営のシステムを作っていこうとするならば、リスク管理やコンプライアンスについても検討する必要がある。ただ、今回のプランについては、もう少し断片的な部分を進めていくべきではないか。」というご意見もいただきました。「3 現状把握」については、3～4点目にかけて、「SWOT 分析をやってみるといい。現状を分析して認識して共有しないとゴールへの戦略が見えないのではないか。」というご意見をいただきました。「4 目標・効果」について、ここで言う目標は、理念とかそういう話ではなくて、数値目標ということで議論がなされたと思います。3～4点目の部分で、「全体目標が決定的に重要。そうしないと、どこを目指すのか、どこまで進めたらいいのかわからない。」というご指摘をいただきました。「5 評価方法」については、視点の手法について議論していただきましたが、評価の方法については、一定の進め方や答えは出なかったとしています。「6 実施体制について」は、1点目として、「業務体系外の作戦としてアクションプログラム自体を位置付けて、総合計画と経営戦略プランの2つが存在するとなると、部や課という単位で責任を持って取り組んでいくべきである。」というご意見です。下から2つ目ですが、今まで「下支え」という言葉を使ってきましたが、「推進する」という言い方のほうがよいのではないか、というご意見をいただきました。「7 推進手法」については、「行政の取組自体、圧倒的にスピードが不足である。」というご指摘をいただきました。「人・モノ・金、この3点で考えていくべきであろうと。それを活かすことによって、行政価値が高まってくる。」というご意見もいただきました。一番下の、「平成25年度から試行的にアクションプログラムを始めたほうがよい。」というご意見もいただいています。「8 鎌倉行革市民会議の役割」については、1点目、「各部がプランを作っていく段階から関わって、様々な助言を行うのが市民会議の役割である。」というご意見をいただいております。「9 職員意識」については、2点目、中段くらいに、「インセンティブ、サンクション、こういったものを考えないと、職員の意識はなかなか変わってこないだろう。」というご意見をいただきました。「10 総括」では、ここまで話した内容で大方良ければ、市民会議として全体戦略計画の考え方をまとめるということで、北大路会長の方からご意見をいただきまして、特にご意見がありませんでしたので、本日の議題になっております資料2で、事務局の方で案をまとめさせていただいたという状況です。説明につきましては以上です。

北大路会長：今回メインの、新しいアクションプログラムをどうやって作っていくか、スケジュールを含めて説明していただきたい。

服部補佐：では、引き続きまして、資料2と資料3に基づきまして、本日の議題になります、プランの見直しについての説明をさせていただきます。資料2「新たなプランの骨子について（たたき台）」をご覧ください。計画全体の部分で、「1 新たなプランの考え方」として2点挙げてあります。(1) 総合計画に掲げる将来都市像の実現に向けて、行財政改革に関わるプランとしての目的や目標を明確に示します。(2) 従来の枠組みに捉われない視点で、プランの中のアクションプログラムを策定していきます。この2つを考え方としてまとめさせていただきました。「2 新プランの目的と目標」について、鎌倉市の現状と課題を踏まえ、新たなプランが果たすべき役割を目的として掲げるとともに、目的を成し遂げるための目標を設定するというと

ころです。目的につきましては、鎌倉の特性を踏まえた行財政改革の仕組みを構築することにより、安定した財政基盤の確立を図り、次期基本計画の推進に寄与します。その目的を達成するための目標としまして、質の高いアクションプログラムを策定し、計画期間内に成果目標を達成します。ということで、目標を設定しました。あくまでたたき台といったところです。

「3 基本的な進め方」について、目標に掲げました「質の高いアクションプログラムの策定、計画期間内における成果目標の達成」の実現にあたっては、「事業」・「資産」・「人材」の3点を対象として、「縮減」又は「拡充」という視点、これを基本方針に位置付けて取り組もうということです。「4 アクションプログラム策定メニュー」について、現在のアクションプログラムでは、市の既存事業の中から、プランの基本方針に合致するものを選定していたため、効果が短期的・単発的な、あるいは財政効果額が少額のもの、こういった行財政改革には馴染まないと思われるものなどが含まれていました。この点を反省して、新たなプランでは持続的な成果をあげていくために、従来の枠組みに捉われない視点でアクションプログラムを策定する。アクションプログラムの策定にあたっては、策定メニュー、先ほど説明した北大路先生から若干お知恵をいただいて、このメニューに沿って各部局が自身の取組みとして策定していこうということです。別紙となっていますが、裏面の「アクションプログラム策定メニュー」をご参照ください。左側から、基本方針、対象、策定メニューといった流れとなっています。考え方としては、策定メニューありきで考えていったが、そういったものを繋げて行革の枠組みを考えたら、こういったものになるのではないか、というのが事務局の考え方です。基本方針としまして、「縮減」あるいは「拡充」といったものがございます。この方針にそって対象である「事業」・「資産」・「人材」をどうして考えていこうかと。こうなった時にメニューが並んでいるところです。大きくメニューとしまして、○が6個あります。その中に具体的な手法を記載させていただきましたので、ご覧いただければと思います。続きまして、資料3「新たなプランに係る策定スケジュール(案)」の説明をさせていただきます。スケジュールにつきましては、本日の第4回の行革市民会議から26年3月、26年6月のところまでを見込んでスケジュール案を立てさせていただきました。本日の会議におきまして、このプランの骨子についてご意見をいただいて、そのご意見に基づき、次年度早々にこの行革市民会議を開いて骨子をまとめ、その時点でメニューの確定をしたいと考えております。そのメニューが確定したところで、事務局は行革推進課となっておりますが、一応、市の内部でその内容をオーソライズしていきたいと思っております。ここで了承をいただいて、25年度早々に各部局にアクションプログラムの策定を依頼し、この策定の期間中、必要に応じて、市民会議の方から助言をいただければと思っております。目途としましては、6月の中旬から終わりくらいに、新しいアクションプログラムを実施していきたい。試行というご意見もありましたが、この時点からやっていきたいと思っております。この間、行革市民会議としましては、実施期間中の報告などをもらいながら必要な助言などを行っていき、新たなプランをまとめるにあたっては、書としてまとめる中身を議論していただきたいと思っております。目途としまして、10から12月、ざっくりですが新たなプランの案を作成し、26年度の活動方針の検討をしていきたいと考えています。なお、資料3において、誤記がありました。申し訳ありませんが、①第5回を第4回、③平成27年度活動方針を平成26年度活動方針、⑩平成27年度を平成26年度に修正してください。説明を続けます。③のところ、新たなプラン(案)を作成し、これを市の方へ投げてください、これを市の方で正式にプランとしたい。名称は決まっていますが、あえて、鎌倉市の行財政の改革を推進するプランというイメージで考えています。⑩のところ、次年度最後の行革市民会

議を開催して、26年度の方針の決定を行います。⑫のところ、25年度に行ったアクションプログラムの評価を行って、さらに翌年度の予算へ繋げていくことになろうかと思えます。資料2・3についての説明を終わらせていただきます。

北大路会長：先にスケジュールの話をしてしまうと、先日、おおよその案を拝見したのですが、その時に1つお願いしたのは、平成25年度の中で実際に結果を出していくスケジュールにしてもらいたいということ。時間をあまり消耗したくないと。我々も長く付き合うつもりはないので。それを反映させていただいていると思う。ただ、結果を出すというのは、こういう時間配分にしなければいけないというのとは別の話で、逆に言うと、平成26年3月までに結果が出るようなプランを作ってくださいと言っておけば、それさえ守っていただければ、実現していただければいい。計画作りに時間がかかってしまったけれど、その後、一生懸命に結果を出してくれれば、それでも全然構わない。そういう意味では、総合計画を作る意味で、何日までに各原課案を出してくださいというのと、相当性質が違うのかと思う。それぞれのところで、結果を出すのに、都合のいい時間配分をしていただければいいのかと思う。各部局というところで、6月くらい。ここで、何か作らなければいけないというイメージではなかった。1年間もかけるのだから、1年のうちに何もできないのはおかしいだろうということをおし上げておきます。資料2の方は、ほとんど何もコメントを差し上げませんでした。みなさんに議論していただくと思っています。何となくよくわからないと。どちらからいきましょうか。スケジュールの方は柔軟にというだけで、後で時間がありましたら議論します。問題なのは、このメニューと称している部分で、そもそもメニューという言葉でいいのかと。メニューっぽく見えない。メニューなんですかね。これは選択するリストなのでしょうかね。

服部課長補佐：イメージとしてはそうです。こういった視点で、それぞれが持っている部局の事業に照らし合わせて、何かできないか、ということです。この前の議論だと、そういうお話だったと思います。

小嶋次長：メニューを考えるにあたっての切り口というか、視点というか、そういうものを少し表したいということで、こういったご案内をさせていただいた。全体の中で、BPRという、そういうような0ベースで見直しましょうという視点と、鎌倉の魅力を上げて歳入に繋げていきましょうという視点、それと、市民協働の視点。そういう3つの大きな視点から、とりあえず切り口としてご提案させていただいています。

北大路会長：何かご意見をお願いします。この部分でもいいし、前の部分でもいいです。

倉岡委員：メニューのところで、これは各事業に対する削減、財政改革であって、例えば、日常的な身近なコスト削減、すでにされているような、例えば、コピー削減とか、できれば電子化してメールでやりとりするとか、文房具を一元化するとか、一括購入するとか、そういった細かい身近な費用の削減ということは入っていないのでしょうか。

服部課長補佐：今、おっしゃる通り、そういった取り組みは進めてはいます。それを行革のプランとして取り込むかどうかは、また、別の話かなと思います。もちろんそういった視点が必要で、それも行革のプランとしてメニュー出しをしておく必要があるという話であれば、それは入れても構わないかと思えます。あくまでも、今やっている「事業」、「人材」、「資産」、こういった視点で考えていくと、今、いただいたご意見はこのプランとは、また別に考えるものなのかかなと思います。

田淵副会長：確認させていただいていいでしょうか。資料3の「⑥新APの実施」は、試行ではなくて実施ですか。

北大路会長：名前はどちらでもいいが、結果を出したほうがいいのではないかと。

田淵副会長：想定でいいのですが、やり方として、全部をやろうとしているのか、今年度夏に議論させていただいたところで、試行的にやろうということなのか、どちらなのか。

服部課長補佐：この前の会議では、いくつかピックアップして、試行的にやろうということでしたが、その後のことを考えて、25年度の実績を出さないと、27年度の予算を作っていけないだろうと。試行的にやったところだけ、どんどん先行して27年度予算を作っていけばいいのですが、取り残されたところが出来てもまずいかなということで、できれば、全てやりたいです。

田淵副会長：試行している時間はないということですね。

服部課長補佐：はい、そうですね。

北大路会長：いくつか例をとるのか、全部なのか。どういう考え方をするのか。どこからコメントをしていったらいいのかは、どうですか。

坂野委員：1つ目は、資料2の「人材」のところで、職員の能力向上とか協働事業の推進とかあるが、協働事業の推進というのは、プロセスの見直しというところから考えると、「事業」のくりに入るのかなと思う。なぜ、こちらに入っているのかと考えると、そういうマインドを持った人を育てたいという気持ちがあるからではないか。そうだとすると、それは協働事業の推進だけではなくて、全てに関わるマインドを持った人が必要な訳で、何が人材に欠けているかというと、能力向上プラス、インセンティブをどうつけるか、処遇だとか評価の部分が欠けていて、処遇とか評価をするときにやったことがちゃんと評価される仕組みを作りましょう、というのを、もう1つ人材のところに付け加えたほうがいい。2つ目は、「資産」のところで、どのくらいのフレームで考えたらいいのかと思うのですが、他の自治体では公共施設の再配置計画などもやっている。それはやっぱり重要な切り口だと思う。それを短期的にやるかやらないかは別にして、全体のフレームを示すのであれば、公共施設の更新の問題も含めた視点が入っていてもいい。知的資産というか、ナレッジマネジメントの話も出ていたかと思うが、自治体の人が持っている問題解決の能力だとか、知識だとか、そういう知的資産管理も「資産」の中に入っていると思う。下水道の知識能力を持っていて、海外で仕事をしようという自治体もある。3つ目は、「縮減」「拡充」という言い方が気になって。資産管理で考えると、資産の使い方ですぐ使うと、必ずしも「縮減」でも「拡充」でもないですね。どういうふうに入れるのかなと。そういうことを考えると、気持ちとして、この「縮減」と「拡充」という枠に入れた背景を考えると、鎌倉の良いところを伸ばしていこうということと、削れるところは削ろうということと、鎌倉の良いところを「資産」ということで見ようとしたからこうなったと思うが、論理的に考えると、「事業」「資産」「人材」を「縮減」「拡充」と組み合わせたら良いと思う。それをどう整理したらいいかなと思います。

北大路会長：私が数日前に拝見した時には、この「縮減」と「拡充」の分類はなかったかと思いますが。

服部課長補佐：先日、ご相談に行ったときには、こういう書き方はしていませんでした。どちらかという、対象としている「事業」、「資産」、「人材」、この部分を基本方針として入れていたのですが、それ自体は基本方針ではないかなと。行革としての方針としては、何かアクションを起こすことであって。

北大路会長：抜本的にプロセスを改革しようとしたときは、この3つは分けるのがとても難しいと思う。普通、こういう段取りでやっていたものを、機械化したりすると、能力開発もいるし、

設備投資もいるし、分けてやれることは減多にないと思う。何で分けたのかな。普通のマネジメントは、ビジネスプロセスも、組織も、人もいじりますよね。これはかえって邪魔になると思う。「縮減」と「拡充」にいたっては、ものすごく邪魔になる。ビジネスプロセスに「縮減」といった考えは全然ないです。コストベネフィットを高めようという考え方だから、むしろ成果を伸ばそうという考え方。そのかわり、プロセスはすごくスリム化して、無駄なものは省く。

小嶋次長：「縮減」と「拡充」という表現は、中でもなかなか納得できなかった。それでも示す形になってしまった。基本的に書として求めるものは、やっぱりコストに行きつくのかなど。稼ぐか、出を少なくするしかないなど。そこからの想いを、「縮減」と「拡充」といった2つのキーワードで表して示した。その点も含めてご意見をいただければと。

田淵副会長：基礎になっているのは、今あるものを全部基にして、「縮減」するか「拡充」するか、という考え方ですか。

小嶋次長：もしくは、新たに加えるか。

田淵副会長：現状ありきで、0ベースではないということですよ。

小嶋次長：そんなことはなくて、0ベースで、新たに減らしたり増やしたり、という考えは持っています。

田淵副会長：対象のところ、「事業」、「資産」、「人材」、入るべきものは目標が入るべきなのかなと思う。資料2の「2 新たなプランの目的と目標」の「(2) 目標」のところに「質の高いアクションプログラムを策定し、計画期間内に成果目標を達成します。」とあるが、ここで言う目標とは何か。ここまでやりますよ、ということをちゃんと出すことが目標なのか。ここまで行くという「ここ」をいくつか出すのか。

服部課長補佐：2でいう目標は、プラン全体の理念みたいなものです。「このプランの目標とは何なの」と言われたら、こういう考え方であって、それぞれのアクションプログラムの成果目標は別に持ってやらなければいけないと思っています。田淵さんがおっしゃっていた「ここに入るべきは目標ではないか」というのは、「ここに成果目標を入れるべきではないか」という話ですよ。

田淵副会長：2のところで成果目標を入れ込むというのが、目標なのですね。

服部課長補佐：そうですね。成果目標を入れ込まないと、達成ということがわからないと思うので。

田淵副会長：そこを取り出すまでもないと思うが。もし、「事業」、「資産」、「人材」を目標にするのであれば、「事業＝生産性の向上」「資産＝付加価値の向上」「人材＝鎌倉力の向上」、それを高めるために何をすべきか、ということでもいいのかと思う。「1 新たなプランの考え方」の「(2) 従来の枠組みに捉われない視点」について、「従来の枠組み」は人によって違うので、どういう風に考えているのかを具体的に示したほうがわかりやすいのではないかと思います。それは何ですか。

服部課長補佐：ここで考えていたものは、アクションプログラムで、既存の事業からピックアップするというのが「従来の枠組み」という意味で、ただ、書としてまとめていくのは、今、田淵さんがおっしゃたように、当然書いていかないといけないと思っています。そうではない「従来の枠組み」とは、別の考えがありますか。

北大路会長：僕は国の集中改革プランのことかと。あれは典型的な従来の枠組みだと思う。委託しなさいよ、とか、外郭団体を整理しなさいよ、とか。

坂野委員：部局に提出してもらおうプランは、部局ごとに Value For Money(VFM)のためにいった

い何ができるのか考えてくださいというのが基本で、そのためには、事業の BPR を考え、人材をどう回していくのか、資産をどうするのか、それをセットで考えてくれと言わなければならないが、それをフルセットで出来る場所は必ずしもあるとは限らないので、フルセットでやらなくても、資産の効率的運用だけに着目すればこういうことは出来るという課もあると思う。本格的、抜本的に腰を据えて取り組もうというところまではいかないが、アイデアで一本勝負できるような部局とタイプ別にメニューを分けていって、部局で取り組むべきだからやってもらいたいと言う。それをやってもらうことによって、トータルで鎌倉の行革プランとして、マクロ的に何が達成できるのかといったときに、魅力ある鎌倉力が上がったかどうかということ。それがごっちゃになっていると思う。直にリンクさせて、部局にお願いするのは無理かと思う。部局の中で VFM を高めるために考えてほしいといったほうが、お願いの仕方としてはやりやすいのではないかと思う。人材とか、資産運用とか話したが、部局ごとに取り組むべき人材とか資産の活用の仕方は、制度として人事担当者が考えるのとは次元が違う話。部局としては、自分のところでやってもらえばいい話で、基本は部局の中で考える内容がプランの中に組み込まれるのではないか。

北大路会長：メニューとして出すものではないのではないか。かえって邪魔にならないか。この中からやってくださいといったら、それだけしかやらないかもしれない。イメージがこういうものになってしまう。それこそ従来の枠組みではなくて、VFM の高いやり方に根本的に変えられないだろうか、と言ったほうが、自由に考えられるのではないか。

田淵副会長：みなさんが考えることが第1歩で、その仕掛けが必要だと思う。メニューを出したら絶対そうはならない。どうしていいかわからなければ、相談に来てくださいとしたほうがいい。

小嶋次長：我々のほうは、どうやったら一番原局が出しやすいのか、北大路先生にいろいろお話いただいて、こう書いた方が逆に出しやすいのかなと考えて、こういう組み立てを作った。逆に鎌倉の魅力上げて歳入に転換するような、そういう取り組みをやってみようよ、といったときに、いわゆる VFM と入りの関係、入りの企てと取り組みをどういうふうに出してもらうか、VFM で考え直してくださいよといったときに、そういう魅力を向上して歳入アップに繋げる施策はなかなか出てこない。この今の書き方もいろいろご議論いただかなくてはならないが、資産を活用して、鎌倉の魅力上げて、それを歳入にうまく結びつけるようなアイデアを出してくださいよ、というこんな書き方になった。さっきの協働事業の方も、協働マインドというよりは、やっぱり地域に根差した事業は、地域の市民の方が一番良く知っているでしょう、いわゆる地域再生の質を上げて、市民の方に担ってもらうという視点。おっしゃる通り、協働マインドというのは、すべからく持ってくださいと申し上げているが、ここで我々がイメージとして考えているのは、今言ったような視点で、何か新たな取り組みはないのか、という問いかけを所管課の方にしたいと思い、こんな書き方になった。我々もなかなかまとめにくいのが現状です。

北大路会長：やっぱり根底に「とりあえずお金が出てこないといけない」という考え方と、「少ない経費で結果を出す体質にしていく」という考え方に、いつもギャップがあると思う。質を高くするという、私の考え方が遠回しだと思うのでしょね。せつかく部局の上の人に責任を持ってもらう計画だから、そんなちまちましたものが出てほしくはないのだと思うが、だから、お金を追及するようなことではなくて、職員の方に大幅にお任せするようなこととか、住民の方にもっと任せてしまうとか、そういう大胆なアクションを取りたい。いくら得になったとい

うのは、今はカウントできない。より少ない社会コストで、より少ない税金で、しかも結果も良く出る、そういう方向に向くという組織にする。BPR という言葉を使うのなら、そういうことで、ここに出てくるのは、ほとんどが BPR と呼ばない。

友田委員：行革担当部局は、このプランを用いて縮減しなくてはいけないというマインドが強く働いている。それと会長がおっしゃった体質改善というところと、ある種せめぎ合い的なところがあると思うんですけど。財政課長としては、この計画自体に、財政縮減効果や目標にどれくらいの期待値があるものなののでしょうか。これをやってくれないと困るというのであれば、業務プロセスの改善よりも、もっと前面に押し出すべきだと思う。うちでやるからいいよ、と財政課が言ってくれば、もうちょっと違うものがあるかと思うのですが。バランス感覚のような気がします。

内海課長：これまで財政課がやってきたことは、査定なんですね。これをもう少し、少ない経費でやったら、というような。政策的査定と言いますか、そういったことというのは、ほとんどなかったと思います。出てきた事業の予算に対して、2人だったら1人でできるからとか、500万円でやっているところを何%削減できるからとか、それが今までのやり方だった。資産のところあたりは、もしかしたら少し大きな発想をもってやってもらえると、何か期待できるところがあるかと思えます。人材も、時間がかかるのだろうなど。もう少し、発想を変えてもらって、政策的なところの議論ができるような仕組み作りが出来れば、期待できるのかと思う。今の査定の状態では、そんな大きな額は期待できないので、工夫みたいなところが原局なりに出来てくれば、少し期待できるのかと思う。

友田委員：課長がおっしゃった、期待みたいなものとは、財政削減への期待ということですか。

内海課長：そうですね。それもあると思いますが、ただ、やっぱり、今も包括予算制度みたいな形で、全体の枠の中で優先順位のやり方を変えて自由にやってくれていいよ、と原局に投げているんですけど。その辺の工夫ができれば、それなりに効果のある事業もあると思いますけど。

小嶋次長：このいわゆる経営戦略プランで稼ぎ出すお金は、例えば、実施計画でも拠り所にしていて、さっき先生がおっしゃった公共施設の再編の関係も、25・26年度の基本計画を作るんですけど、非常にこの財源に頼っているんですよ。以前、財政効果の関係で、そういう仕組みに財政効果は出るんですかね、という質問をさせていただいて、それはそれなりに財政効果が出てくるんですよ、とお話いただいた。この計画の位置づけも、我々事務局としては、生産性の向上を上げると、今回のそのような流れの中でもいいんですけど、最終的には、実施計画の推進を財政面で後押しするという、行政的にはそんな位置づけが非常に求められているので、そういう意味合いは残しておかないといけないかなと。

友田委員：行政の計画を見ていて感じるところは、すごく欲張りだということなんですね。とりあえず、関係することはなんでも全部入れ込んでしまおうという発想がすごくあるので、何をやっているのかよくわからないということが、外から見ると見受けられる。担当者としてはそうではないのかもしれないんですけど。だから、多分、鎌倉市民の方も、この計画を出した時に、これっていったい何なの。というように思われがちだと思うんですよ。私は企業再生の計画策定をしていましたけれど、再生の場合は銀行に、こういう形で経営しますということやうんですけど、明確なんですね。その時々に合わせて、今は再生の時期なので、それに絞ってありますとか、営業活動に注力する時で、こういった営業戦略なのでお金を貸してくださいとか。もうちょっと、そういうふうにしてしまったほうが、わかりやすくいいのではないかと。というのは、この会議で Value For Money という考え方が出ているのですが、それって

いったい、鎌倉市の職員の方にどれくらい定着しているのですか、というと、私はほぼ定着していないと思うんですね。それを1から定着させないと、何も多分思っている通りにやられても、効果は出ないような気がするんですね。ですから、どういったところに注力してやるのか、ということ徹底してやらないと、あまり何も変わらない、目立った成果を上げられずに終わってしまうのではないかと、という気がします。それは、最も悲しい結論ではないかと思っ  
ているので。当然、会議として、こういう方向で行きたいということはあると思うのですが、成果を出すべきだと思うので、こういったことをちゃんと出来ることが重要なのではないかと。あまり欲張らずに、的を絞って一点突破みたいな感じでもいいのか、という気はしています。

坂野委員：マクロに見たら、実施計画を実施するためにいくら財源が必要になるのか、という試算があると思うんですね。だから、少なくとも「全体としてこれくらい浮かさないといけない」という制約条件があって、それを各部でどう分担してもらうかというのは決められないんですね。だけど、トータルとして決められないのだから、財政当局としては、業務改善した結果として上がらなかつたら、そこは引き締めますよ、という姿勢はありますか。マクロの目標としては、財政が回ることですから、財政目標としてはこう、行革担当がマクロとして設定している目標と、具体的にどう実現してもらうか、ということで、「こういうやり方で減らしてもらう。そのためのお手伝いはします。」ということ。その時に辻褃が合わなくなる部分は、今まで通りに査定するしかないんですね。「枠の配分を3%減らすのが、好きに頑張ってもらってください。やるにあたってはバリューが減っては困るので頑張ってもらわないと。」とか。多分、減らすのは簡単なんですね。枠を決めてしまえばいいだけの話なので。どうやって減らすのかという時に、体質改善に結びつけていけるところがすごくチャレンジなのだと思うんですけど。でも、マクロな目標は設定しておかないと、やったようでやらないようで成果は上がらず、結局財政が足りないという事態に陥りかねない、というのがあると思うんです。

友田委員：プランをここで策定しましたという時に、マクロの目標を設定したら、まったく足りないと思うんです。10%くらいしかいかなんじやないかな。以前100億という話があったが、10億くらいしかいかなんじやないかな。その時にどうやって作っていくかということ、毎月作っていかなくてはいけないと思うんです。あといくら足りないということで積み上げていかないと積み上がらなくて、マクロの達成は出来ないんじゃないかと思うんですね。今やっていることより規模の大きいことをやらないといけないということで、追加、追加、組み換え、組み換えを繰り返さないで無理だと思うんです。

北大路会長：小嶋さんたちがどうしようかという段階にあるような気がします。友田さんが欲張りだと言ったけど、私も全くそう思います。これだけしか金がないんだから、しょうがないだろうと。使うなど、人数を減らせと、そう言えばそうできるんで。毎年いくらいるんだと、今から何年間かでこれだけ稼ぎ出さないといけないので、だから、これから減らしていかないといけない。ただ、行政活動のやり方を変えていないと、サービスが落ちるだけの話。それをやりたいのなら、そうすればいい。欲張りなんです。行政活動の質を落とすたくない片方では思っているんですよ。それで、なおかつ、金が欲しい。だから、欲張りだと友田さんが言っているんです。私は質を高めるのだったら、それは高まることはないよと。ただ、人材育成に時間がかかると思っていたら大間違いで、全く違う。育成のトレーニングのために何か月も使ったことがないんです。恐らく、全然金が出ていない。どんな効果があるか、結果を知らない。こういうところに能力育成と書くのが好きなんだけど、本気になってそういう能力育成プログラムをちゃんと回したことは恐らくない。ぜひ、部課長がBPRのことを知っているかど

うか、聞いてみたいんですけど。マネジメントの知識をどれだけ持っているか、知りたい。

一ノ瀬委員：基本方針の「縮減」と「拡充」のところが一番引っ掛かって、鎌倉市民の立場から考えると、サービスを落とすことなく財源を切り詰めるということ、基本方針にしていたきたいという思いでこれを見ていました。ここで「縮減」と「拡充」とは、何を「縮減」して、何を「拡充」するのだろうか、と考えると、多分コストなんだろうと思いますが、コストの使う分を「縮減」あるいは「拡充」するのか、多分そうなんだろうと思うのですが、そうすると、この次の策定メニューとバランスが合わないなど。能力を上げるというような時に、これはどっちになるのだろうか。枠組みにどうやって入れるのだろうか。この基本方針が「縮減」と「拡充」でまとめられているのは、ちょっと理解できなかった。今の話で、もうちょっと人を啓蒙するというのに力を入れてやっていけるようなアクションプログラムになると、すぐに結果は出ないかもしれないけれど、確実にいい方向に向かっていくものになればいいなと思っていました。目先のことで、例えば、人を減らそうというやり方ではないところが行政改革ではないかと思うので、ちょっと遠回りになっても、市民としては根本から見直していただけると嬉しいなと思います。

小嶋次長：行政サービスの質をどのようなレベルで、範囲で考えるかで、基本的には、行革行政的にやっていくには、市民サービスの質は落とさないで、効率的にやって、かかる経費を減らしていくというのが一番基本的な考え方。それはそういう方針で所管課にあたってくれていると思うのですが、ただ、財源がどんどん厳しくなってきた、本当に選択と集中で、やっぱり今の時期、公費を投入して、その事業を厚めにしていかなければいけないという考えもあるので、今までやってきたサービスをずっと同じやり方でなく、当然改善するというのは十分あるんですけど、でも、もう、そこから次のステップとして、今までと同じような事業を、同じような単位ではできないでしょうということです。

一ノ瀬委員：そうやるためには、**Value For Money** を得る、少ないコストで行政活動の価値を高めるためにはどうすればいいか、というのが、アクションプログラムになってくるのかなと思って参画していたのですが。それがここに並んでいる策定メニューがメニュー板に載っていて、これからつまみ食いをするのではなくて、こういうところに目を配りながら、自分の業務を一度相対的に見直してみてくださいよ、というところでアクションプログラムが立てられてくる形を目指しているのかなと思っていました。

小嶋次長：「縮減」の部分はまさしくそうです。今までのやり方を変えていきたいと思いますという、そういう視点で、それで生産性を上げていきたいと思いますというのが、「縮減」の部分の思いです。

北大路会長：鎌倉の話ではなくて、お付き合いをしてきたところで、ファシリティマネジメントをやったら、きちんとできれば、10年～20年のトータルコストがどれくらい減るか、というのが計算でわかっているんですね。悲しいことにそれができる土木のエキスパートがいないんです。あれは本当にエキスパートが見て、ここは今やらなければいけないとか、これは必要ないとか、判断を現場でできる能力が必要じゃないですか。しかもフルタイムでやっていないといけない。その団体はそれを節約したんですね。各施設の管理者の数を減らした。だから能力がないから、どんどん大型補修が入って、結局計算すると、全体で10年間で、何百億も損している。それって、目先が全然ない。その能力を持っている専門性をすごく重んじて、それを我慢してやり続けていけば、システムとしてはずっと得になったはずなんです。鎌倉のことを言っているんじゃないんですよ。鎌倉はできていると思うんですが。その手のことは各部門にもすごくあるんです。全ての部門で、そういうエキスパートという専門性はものすごい力を

発揮するんですね。そっちがすごく危うくなっていると思うんです。いくつかのアクションプログラム、現行のアクションプログラムのヒアリングをした時に、明らかに能力の問題があると思った。悪いけど。しかもマインドはひどすぎる。何か月、何年経っていても、全然まだ急ごうと思わない。急ぐ時間がないんだと、やれないんだと。それは能力の問題だ。それだけの時間内にできない。それを克服するためにグレードアップしていかないと、どんどんダメになっていく。どんどん忙しくなるから、自分を研鑽する時間もない。人の方がはるかに危機的だと思っている。それは今、役立たないから切っちゃえ、サービスを落としちゃえ、というと、ツケはすごいと思いますよ。もっとお金が必要になってくるというのが、私の判断です。だから、BPR みたいなくだらないことを言い始めているんです。BPR というのは、ある意味、短時間で抜本的にシステムを変えてしまうとか、例えば、予算査定はやめようという。確実な BPR の結果を出す。ものすごいお金がまとまって生まれてくる改革ですよ。逆を言うと、結構ラディカルなやり方を考えているんだけど、ただ、それを計算しろというと、計算している時間が無駄ですよ。今から議員さんたちに、実は鎌倉市では、予算査定の時間を9割方カットしようと思っているんです、非常にミニマムなものしかやらないようにするつもりなんです、それでいくら儲かる、というと、相当時間をかけますよね。すごく馬鹿々々しいですよ。それを否決されたらもっとひどいですよね。今、そういうことをやろうとしているんじゃないかという気がするんです。だから、やっちゃったら、と言うんです。復命書をなくしたほうがいいと言った。一年間、復命書を作らないでやりましょう、という。一日しか使わない資料を部下に作らせたらくビにするとかね。

稲垣委員：僕もヒアリングを聞いていてすごく疑問に思ったことは、一方で能力がないということなのかもしれないが、追い込まれていない感じがしたことです。時間的に追い込まれない、結果を示さなければいけないということに対して追い込まれていない、うらやましとしました。ただ、一方で、各課長や部局の方たちは、自分たちがやっている事業に対して思い入れがすごくあるので、ある程度結果を出さなければいけないというところに嵌めることによって、じゃあ、その中で最大限効率化する、人を減らしながら何を自分たちはするんだ、という、結果、あるものでしかやれないということと同じなんですけど、追い込んでいっちゃう、何かを示さないと変わらないんじゃないかな、いいものが出てこないんじゃないかな、と感じました。見切っちゃうというより、もうワンチャンスあるんじゃないかという気もしたのですが、何かのでてくるような気がします。

小嶋次長：私が何か言うのも何なんですけど、自治体の職員はすごくそれを感じます。そうさせたくない。まさしく、枠、例えば、各部に提案させて、何か、北大路先生が以前お話しいただいた静岡県の例のように、そういうシミュレーションを作って、その中で考えさせるというか、何かそういう仕掛けをやってこないか、なかなかいいものが出てこないのかなど。職員一人一人の能力を上げてというのが一番目指すところだと思うのですが、それは職員課の人材育成の視点で粛々としていただいているので、それも含めて行革プランの中で、そういう切り口でやっていくというのは、一向に構わないんですけど、人の能力を上げていくということを行革プランとして、目指すところは究極そうなんですけど、馴染んでいくのかなど、自分で疑問符がつきます。

稲垣委員：一方で、自由度が与えられているんですけど、予算などである程度縛りをつければ、本格的に行政サービスを落とさないものは何なのかというところは現場の人が見えてくるのではないかなど。

小嶋次長：そういう意識を持ってもらうためには、今年度からなんですけど、包括、シーリングの枠の中で、各部局が提案してやってくださいという体制のままで、全部人件費も含んで包括予算で取り入れるというのも、そういう枠を離れて、部の中で考えてもらうというコンセプトで入れているんですけど。

田淵副会長：そこで問題になるのは、本当にサービスが下がっていないのかというところをどうチェックするのか。その仕組みができていないのか。

小嶋次長：いいえ。まだ。

田淵副会長：そこが欠けているところ。今までいろいろな自治体で同じようなことに取り組んでいる。別に新しい視点でも何でも話で、体質が改善されないと本質的には変わらない。本当に必要だと思わなければやる気にもならないし、できなくても何もかわらないのだから、本当に鎌倉のことを思って、最小のコストで最大のサービスを提供するにはどうしたらいいのかという意識を持たない限り難しい。それは能力アップとか必要ない。まさにマインドですよ。その部分に気づいていないのであれば気付いてもらえる仕掛けが絶対に必要。紙を回して、やって下さいと言うだけではできない。今まで AP はどういうやり方で実施してきたのか。おそらく、説明会が実施されたと思うが、実施されたとしても記入方法と提出期限の説明くらいではなかったのか。本当にみなさんが、それをやらなければいけないという意識が持てるところまで、対応したのかどうか。

小嶋次長：そこまではやっていないですね

田淵副会長：そこがない限り、変わらないと思います。絶対に無理だと思います。今まで、いろいろな自治体の方々と接している中でも、そこが変わらない限り変わらない。

小嶋次長：どういう順序で考えていかなければいけないか、ということなんでしょうけど。それがさっき、稲垣さんがおっしゃったように、枠組みを作って、その中で考えさせるしかないのかなというのが、我々のやってきたやり方なんです。

田淵副会長：要するに、変わらなかったということですね。変わっていたらできているはずだし。

小嶋次長：恐らく、我々が考えているようなスピードでは変わらなかった。鎌倉のためにどうやったらいいんだろうという気持ちは、少しずつ芽生えてきているとは思いますが、ただ、それを数値で表せるのか、と言ったら、何も答えるものが無いんですけど。

坂野委員：昔、すごく有名な小学校の先生が、子どもを教える時に、「頑張り」と言ってもしょうがない、やり方を教えてあげればできるようになる、という話があって、北大路先生にできるだけの時間をとっていただいて、指導してもらう機会をつくると、そうすればいいのかと、わかるかもしれない。BPR とは？という講義をやっても、多分、必要なんでしょうけど、じゃあ、何をやるか、といっても具体的にはわからない。「できない」といくら言ってもしょうがなく、「こうやればいいんじゃない」という人がいるかどうかだと思っただけなんです。

一ノ瀬委員：先程、枠組みという話がありましたが、事業仕分けに出た時に、私が一番驚いたことがあって、課長さんが説明なさっていた時に、「それはどうしてやってらっしゃるんですか」、「何のためにやっていらっしゃるんですか」という質問にお答えになれなくて、「県からそういうことを言われているからずっとやっている」という答えをいただいたことがあった。「それは、どうして鎌倉のためになるんですか」と聞いたら、「県から言われているから長年ずっとやっている」というお答えがあった時に、枠組みの中でやることは得意なのではないかなと思いました。自分の頭で、これは本当にやる、サービスを落とさないでくれと、私、先ほど申し上げてきましたけど、じゃあ、その落とさないでくれというのは、勝手に「これはおとさない」と思

って自己満足の仕事を作ってるというのが、サービスではなくて、本当にこのサービスが必要なのかどうかというところに、もう一度戻って考えるというところから始められる、ということが必要なのではないかなということ、事業仕分けの時にすごく感じて、少なくとも、課長さんレベルの方が、なぜ、この仕事をやっているんだろうということを説明できないということは、逆に言うと、枠組みの中で仕事をきちんとやるのが上手過ぎたのではないか、という気がしたんです。

小嶋次長：私が枠組みと申し上げたのは、既定の枠組みの中で仕事をやっていくというのではなくて、意識とか、マインドを考えるための仕掛けの枠を作らないと変わっていかないでしょ、という、そういうような視点でお話し申し上げたのですが。確かに事業仕分けも、一ノ瀬さんがおっしゃる通りだと思います。あれも一つ、「今までそんなやり方でいいのか」と考える機会もなかったでしょうから、外部からそういう指摘を受けて、「こういうようなやり方があるのか」とか、「この事業をやっている意味は何か」とか、考える、ある意味、そういう枠で考え直してもらおう一つの仕掛けだろうと思っています。

北大路会長：例でもあるとわかりやすいのかしら。部局に示す、こういうのがアクションプログラムの「ベストプラクティス事例だ」みたいなものを出すとイメージができると思うのですが。

倉岡委員：私もそう思います。これを見るとわからないですね。いかにも行政で考えることで、「具体的にネーミングライツの拡大を図る」とか、「フレックスタイムを導入する」とか、こういう具体的なことが書いてあって、確かにもうちょっと、メニューというよりは、資料1にあるような考え方の大きな枠の中で具体的にどうするか、新しいと言っては変ですが、抜本的に変えるようなアイデアはなかなか出てこないと思うので、そういう例を示してあげつつ、この考え方を全庁的に浸透させる、読んでいて、こういう考えなんだということが、まずわかるような、分かりやすい文章が必要なのかなと思います。こういうメニューではなくて。

田淵副会長：それこそ従来の枠組みにとらわれない視点、ということ。

倉岡委員：はい。

田淵副会長：これがガチガチにとらわれている。

倉岡委員：また、個別事業ができて、とってしまうんですね。

田淵副会長：結果をどの程度まで求めるのか。本当に100億円必要であれば、それに対応していかなくてはならないし。

小嶋次長：先程申し上げましたように、いわゆる成果としては、金額を出したい、というのがあります。生産性を上げて、結果、何年先になるかわからないけれど、こういう財源は、結果として効果が出てきますという成果・効果は表したい。

田淵副会長：100億円の不足分と人材もそこで枠配分にはめてしまえばよいわけで、やっぱり、そこで、いかに中身が濃いかという話になるんですね。それを濃く実現するためにどうしたらいいのか、というのが、このプログラムに必要なことなのではないですかね。

小嶋次長：求める結果・成果を足りない金額として与えておいて、それを達成するために各部局でどう取り組みますかということですか。

田淵副会長：サービスを下げないで、少ないコストで対応するにはどうしたらいいか、ということですね。

小嶋次長：ロジックは確かにそうですね。

田淵副会長：サービスを下げないということを言わないで投げたら、今までと同じだということ。サービスを下げないでコストを下げる、というのが本当の基本方針だと思う。ストレートで一

番分かりやすい。下げた枠を渡して、サービスを下げないためにはどうすればいいのか、ということを考える。ただ、その時に、体質改善していないと対応が難しい。もう一つは、サービスが下がらなかったかはチェックしていかなくてはいけない。少ないコストできちんとこれだけできましたというのが成果目標ではないかと。

小嶋次長：基本的に計画を考える時に、おっしゃる通り、今のサービスの質を下げないで、コストを下げて下さいというのが、基本的な計画の作り方の考え方で、私もそういう考え方なのかなと思っています。実際に金額がどれくらいになるかわからないんですけど、例えば100億を稼ぎ出すに当たって、サービスの質を下げないのに選択と集中は有りなのか、今のサービスの種類を全部同じにして、事業のやり方だけで、その金額が生まれてくるのかということについて、実際の経験としてどうですか。例えば、サービスを下げないということは、体質改善をして、必要なサービスに必要なコストを充てるにしても、全部のサービスを続けることではないという前提なのか、皆様の経験からお聞かせいただければと。

北大路会長：1年かけてやるような、ビッグでないようなものなら、いくらでもあります。静岡県で初期の頃にやっていたBPRの事例って、たくさんあるのですが、サービスを止める、止めないではなく、サービスを止めても結果が維持できれば良い。例えば水質検査を県は止めてしまったが、企業が自主的にやって違反しなければ良いわけで、或いは、不法投棄の監視を業者にやらせるという意味で、業者の車に目玉のステッカーを張らせ、彼らはそのステッカーを付けた車で山の中に入って行くわけだから、そこでの不法投棄は激減する。そんなことは1年かけて考える話ではなく、1日かせいぜい3日で考え付く話。Yahooにサーバーのバックアップを頼みに行って、2億円の削減となった。他の県は自分でお金を出してサーバーを買っているけれど、静岡県は地震が多いにも関わらずサーバーが脆弱だから貸してくれと頼みに行ったらタダで貸してくれた。今でもタダで使わせてもらっている。そんなことはいくらでもある。日常的に考え付くこと。でも、日常的に考え付くことを足したほうが、ものすごい数になる。多くの場合は、予算が要らなくなるというよりは、新しい予算が要らなくなる。安いコストか無料でできてしまうということ。静岡県と熱海市が、県道と市道をパーターで交換したことがあった。県道は昔からあるから市内を通り、市道はバイパスであった。熱海の密集地を通っている県道はなかなか拡張できないので、それよりはバイパスを県道にして一気に整備したほうが、県の実力を発揮できるということでパーターしたところ、国交省にも褒められた。珍しいことをすると。お金はというと交換しただけだから掛かっていない。そういのは「やっちゃっているのではないか」というマインドである。鎌倉市が神奈川県に、県道を譲ってくれという話をしに行くこととなるが、言いに行っても損はないじゃないかという感覚である。そういうマインドを育てるのは、ほんの何年間か、短い期間である。何でも有りなんだと思えば一気に変わります。

倉岡委員：そういうマインドを生み出すきっかけは、どういがあるのですか。

北大路会長：絶え間ないパンチです。嫌というほどパンチを繰り返す、持続的に刺激を与えるということ。3ヵ月スパンくらいで「えっ」ということを仕掛ける。

小嶋次長：その仕掛けがアクションプログラムになってくるということですか。

北大路会長：静岡県でも最初はアクションプログラムを作ってもらった。100の課のうち10の課に、BPRをやってくれと。四の五の言わずに3ヵ月でBPRの計画をまとめて発表してくれと課長にお願いした。それで200人の幹部を大講堂に集めて、マスコミも呼んで、ビデオを撮り、知事の前で発表してもらった。課長達は必死に考えてくれた。どうしたら根本的なビジネスプ

ロセスの変更ができるかと。そういう刺激を与えると、職員も結構喜んでいたり、部下も上司を助けようとする。

坂野委員：今のお話しは、本格的な BPR 導入の前にやったことですか。

北大路会長：BPR の教育過程で行った話です。まずはマネージャーに BPR の考え方を教えるということ。

坂野委員：先ほどお伺いした「細かい話はいくらでもある」とは、別の話ですか。

北大路会長：細かい話とは、マインドが定着したところで「改善・改革運動」というのを始めたことです。順番としては、先ず BPR の考え方であるブチ壊し、それからスピードです。

坂野委員：マクロに財政の構図をどう変えるかという話と個別の業務の改善、どうマインドを変えていくかという話があって、本当はリンクしていると一番良いと思うのですが、多分現実的には無理で、行革プランとしては、現状の実施計画を実現するためには、これだけお金を削らなくてはいけないので、この期間内にこれだけ減らしますという目標を立てておいて、具体的にどうするかというと、とりあえず BPR をやりますと。1年目では無理でしょうけれど、3年か4年経ってところでチェックしてみて、ダメだったら枠に嵌めますというくらいで良いのではないか。

北大路会長：お金と目標を出すのは良いと思います。イメージができて、ズバツと言っちゃって。単年度にこれだけ減らさなくてはいけないという。課単位では気の毒だが、部単位に割り当てるならよい。丁度枠予算だから、これだけ事業費を減らす、そのための BPR 案を出す。条件は、サービス水準を落としても結果は落とさないということ。病院で看護師と医者が患者の面倒を見ないで、先輩患者に面倒を見させるようになったら、メチャクチャ治療効果が上がったという話がある。病院の中には、同じ病気を持っている先輩が必ずいる。通院でも入院でも。先輩の患者って、自分が不安だったことやどの医者がダメだとかということをたくさん知っている。その先輩患者に、新しく患者になった人のチューターをやってもらおうようにしたら、色んなことを教えてくれて、新しい患者は凄く安心するし、患者の言うことだから凄く信頼する。医者や看護師を信用しないのは、同じ病気になったことがないから。ところが先輩は同じ病気になっているので、凄く信じる。これは、協働の事例のベストプラクティスの一つ。誰と誰の協働かという、医者と看護師と先輩患者たちの協働である。「あの医者の言うことは信頼したほうが得だから、俺も信頼しなかったから損をした。早くから言うことを聞いていればよかった。」と言ってくれる。この話は、改善運動の仕組みを作っている例です。

坂野委員：静岡で最初にどんな BPR のプレゼンがあったかという事例が分かれば、理解しやすいのではないのでしょうか。

北大路会長：県の事例とは、少し合わないかもしれない。県は改善の余地がいくらでもある。儀式が大好きだから。

小嶋次長：後は、3カ月に一度くらいのパンチの仕組みですが。

北大路会長：職員が動揺しないと駄目。動揺するような仕組みが必要です。

稲垣委員：追い込まれないと出てこないと思います。

小嶋次長：追い込まれたから、仕方ないから出そうというのではなく、田淵委員がおっしゃられたように、鎌倉のためにこうしたいんだというような気持ちになってもらわないと。出せという枠組みを作ったら、それは出てくるとは思いますが、それが本当に鎌倉をもっと良くしたいのか、市民サービスをもっと高めたいという気持ちで出てくるものなのかどうか。出てきても多分質が違うと思うのですが。

田淵副会長：1回出してもらって、「質が違う」と指摘する仕組みを作ればよいと思います。もともと最初から良いものばかり出てくるとは思えないし。

北大路会長：当然、課長さんにはこの場に来ていただいて説明していただかないといけません。

友田委員のお知り合いにも来ていただいて、政策議論ができればよいかもしれませんね。

友田委員：広島県でも、知事や副知事の前で毎月やっており、それが意味昇格試験みたいなもので、課長の評価はそこでされるという仕組みです。

北大路会長：是非、どれくらいの金額をお願いするのか、具体的な構想を作っていただきたいですね。出来るか出来ないは別にしても、金額はあったほうがいいです。これだけのコストベネフィットがある、そういう取り組みをやるという意味で。お金が出せないのであれば、それに変わる何か、納得のいくものを出してもらいたいです。

田淵副会長：事業予算だけではなくて人件費も。人を減らせば良いというだけではなく、残業代を減らせば良いということもあるので。

友田委員：或いは、事業コストはそのままでも、アウトプットは倍になるとか、1.5倍になるとか、そういうことも考えられます。

田淵副会長：現状ありきではなくて、目標に到達するためには、本当にこれが必要なのか、今何が必要なのか、今実施しているものとフィット&ギャップのチェックをした上で、止めるものは止めるという形から入っていかないと。現状ありきで、そこからコストを下げてサービス水準をキープするという考え方ではなくて、本質的に今実施していることが必要なかどうかというところは、きっちり議論した上で動ける仕組みにしないと、違う方向に行ってしまう可能性があります。Aは止めて、Bのコストは上がったけれども、成果は上がったということであれば良いわけです。

小嶋次長：大きな意味でのサービス、いわゆる結果は変わらないということでしょうか。AというサービスとBというサービスがあって、Bは止めたとしてもAは色をつけて結果的に同じようになるというか。

田淵副会長：今のサービスが必要ないのかもしれない。必要ないのであれば、それはしっかり説明できなければいけません。

小嶋次長：事業仕分けのように、そもそもこの事業が要らないという議論があったとき、例えば高齢者の入浴券などは、皆さんが「止めましょう」という結論に至った中で、サービスを受けている人にとっては、サービスの低下につながると思う方もいらっしゃると思います。市民の方から見て、その点はどうですか。全体から見て、そのサービスは要らないと言われ、行政が止めてしまったとき、サービスの低下だと思いませんか。

一ノ瀬委員：今の討議を聞きながら、ちょっと別のことを考えていたのですが、例えば市長選でトップが変わったとき、鎌倉市がどちらの方向に行くかで多分サービスの質も変わると思いますが。税金を上げて良いからサービスを沢山してくださいと皆さんが望んだら、それはそれで良いわけですが、トップが自立していくんだと決めた場合、何かしらの影響は出ないものなのかなと思いついていました。私にとっての幸せと倉岡委員の幸せが違うのと同じように、市民の皆さんが求めているサービスがそれぞれ違うわけで、どこを大切にしていくなかというものは、すごくせめぎ合いになると思います。一概にこうすべきというものはないと思います。

北大路会長：一ノ瀬委員のおっしゃったことは、すごく正しくて、例えばこの会議などは、政治の過程に入るべきではないのです。今の話しは、政治が民主的に決めることであって、だからこそ選挙があるわけで、選挙で権限を得た人が権限の元で意思決定をすることになっています。

例えお風呂の券でも政治的決定をしたわけだから、もし覆すのであれば本来は政治的に覆すべきであって、事務局や事業部門は、実はそれほど効果がないなどの提案はできるかもしれないが、少なくともこの場でやるようなことではないと思います。また、どの首長も、より安くより良い結果を出そうとしているけれど、そのサービス自体が要るか要らないのかという議論をしているわけではない。BPR というのは、それを明快に言っている。例えば、会社のサービスとして、保険屋さんでも車屋さんでも電話会社でもお客様に商品を届けているけれど、それ自体は何ら変更しないで、ただ届け方や車の作り方を抜本的に変えるということであって、例えばプリウスを作るのは止めてしまおうということではないのです。あくまでも同じ結果を出す、或いはそれ以上の結果を出す、しかしやり方をはるかに良くするというのが、もともとの概念です。だから、どんな市長が来ようともノーという人は先ずいないと思う。ここで仕分けるといえることはないし、心配なことはないと思います。もし事業を止めたいのであれば、それは事業課が勇気をもって言えば良いわけで、私たちの関与することではないです。ただ、社会に貢献するのに、全然役立たないような活動は止めたほうが良いですね。ひたすら文句しか言わない住民のために散々時間を使うとかは、サービスでも何でもない、社会的成果がないのですから。そういうことを見分けるのは難しいですが。

小嶋次長：わかりました。

北大路会長：基本的に、次の会議までに資料2で示された内容をもっとシンプルにして、各部局が何をしなければならないのかが分かりやすくなるような、そういう投げかけができるような仕組みにして、必要とあれば更なる情報提供をし、細かいメニューは出さないということではないかと思っています。

服部課長補佐：本日の前半の議論の中で、体質改善とお金を一緒に考えるのはよくないのではないかということだったと思う。そして、体質改善に重きを置いて進めたほうが良いという話が出つつも、最終的なまとめとしては、100億円足りないという前提がある中で、単年度にいくら減らさなくてはいけないという数字をはっきり見せて、それに対して各部局がやれる施策を考えさせるというまとめ方でよいでしょうか。

小嶋次長：施策というより、目標として100億円があって、例えば3ヵ年で30億円ずつ減らしてください、30億円減らせる手法をBPRで考えてくださいということでは。

北大路会長：BPRでも何でも結構です。

服部課長補佐：わかりました。もう一点ですが、今日に限らず前回の会議でも、いくら減らすとか、お金を試算するという考え方が必要なのかという議論があったと思います。いくら減らした、いくら足りない、いくら生み出すということを外向けに見せるだけなら、特に試算する必要はないのではないかという議論もあったかと記憶しています。ただ、今のロジックでいうと、各部局がこれをやったことによりいくら減るんだということを試算する必要も出てくると思います。年間いくら減らすのかということを各部局に求めるということでもよろしいでしょうか。

小嶋次長：この計画の性質は、財源的な部分で基本計画を推進していくものであり、足りない金額をはっきりさせたほうが良いし、各部局が実施していく際に、例えば30億円を3年で達成するとしたほうが明確な根拠になるということだと思ふ。

服部課長補佐：その達成目標は、行革推進課が示すものであるという理解でよいでしょうか。

坂野委員：あくまでも標準的な達成目標であって、各部局によってバラつきがあってよいと思います。その場合、最終的に達成した部局では、枠予算のときに評価されるということを含みでやれば良いと思います。

田淵副会長：こうしたからいくら減ったというロジックではなく、いくら減らすためにどうするのかというのが体質改善なので、打ち出し方を間違えると、結果も違うものになってしまう。

坂野委員：基本は、どれだけ Value for money の高いプランが作れたのかということが評価になると思います。

服部課長補佐：その評価とは、金額で評価するということになるのでしょうか。

北大路会長：ここに来て説明してもらって、「基本的に鎌倉行革市民会議が要求したのは、これだけのオーダーの結果が出ることであって、それに匹敵する計画とは到底思えない」と指摘したいのです。例えば、2億減らす、5億減らすというオーダーがあった場合、その時に、「これくらいのことを思い切ってやる」と言われた時に、「それは全然思い切っていない、それは市民会議の考えているオーダーのものではない、お金の換算すれば5億円効果」と言いたいのです。それは5億円出せということではなく、5億円オーダーの仕事をしてもらいたいんだと、Value for money がそれだけ高くなることをやってもらいたいんだと、そういう基準なんです。1千万、2千万の仕事じゃないんだと。価値として。

服部課長補佐：「価値として」という理解のほうがよろしいでしょうか。

北大路会長：そうです。そういうオーダーのもので。純粹にお金を稼ぎ出すとか、お金を節約することを金額にすれば、これくらいと。それに匹敵するような計画を出してもらいたいということです。

服部課長補佐：分かりました。今のような取り組み方をするとすると、説明したスケジュールで行けるのかどうか不安なのですが。

北大路会長：1年で終わらせたいです。1年のうちには絶対結果を出したいです。

服部課長補佐：6月というのが一つのポイントになるのかなと思っていたのですが。

北大路会長：良いのではないのでしょうか。6月くらいまでには、何か見えるものにしてほしいと思います。

服部課長補佐：今のような仕組みの中で、4、5、6月の3ヵ月で進めて行くということで理解しました。

服部次長：100億円というオーダーの中で、市民サービスを落とさないということでしたが、落とすところも必要ではないかと思っています。

北大路会長：市民サービスは落としても良いけれど、結果は変えてはいけないと思います。

服部次長：今一番難しいのは落とすということです。色々なしがらみがあったり、議会で突かれたりとか、効率的にやるということだけでなく、出来れば落とすという視点も入れていただければなど。逆に後押ししていただければなどと思います。

北大路会長：落とすというのは楽なんじゃないでしょうか。難しいのは反対があるからであって、基本的には交渉能力の問題だと思います。例えば、政治家たちが権限を持っているから、政治家が意思決定してしまえば、落とすということは簡単に出来てしまう。国家公務員の給料をボンと落とす、こんなくだらない政策はない、芸も何もないと思います。

服部次長：ただ、実際には、落とすということが難しいから、私たちは事業仕分けとかを取り入れているわけです。

北大路会長：政治力でやるというのは分かるのですが、それによって職員の遂行力は何も高まらないです。我々が期待しているのは、職員の遂行力が向上することであって、本人の能力も重要ですが、回りでそうさせてあげるといのが、凄く重要だと思います。

服部次長：おっしゃるとおりですが、政治的なものも遂行力であるとは思いますが。

北大路会長：我々のほうで政治的な行動をとってほしいというのは言わない方が良いです。

服部次長：そのとおりですが、「こういった方針を出している」と、少し後押ししていただけると、幅が広がるのかなと思っています。

坂野委員：効率化の中には、結果は変わらないのに削れるものを削らないで置いておくというのは、それは当然削る対象に入ってくるわけで、落とすのは北大路会長の言われた話の範疇に入ってくると思います。逆に、結果が明らかに変わるものは、政治的判断だから、それはこの会議で判断するのを止めましょうということだと思います。ただ、現実問題として、どこに線を引くかというのは、非常に難しいと思います。大胆に削るという発想は、当然マインドとしてあって良いわけであって、それで本当に困る人がいないのであれば、むしろ積極的に削るべきだと思います。難しいのは、現実問題として線を引くことで、その時に、すぐには考え付かないかもしれませんが、先ほどの病院の例のように、サービスを落とさなくても済むということを考えてもらいたいです。また、実質的な問題として、実施計画を行うのにいくら足りないというのが分かっていて、無理だということであれば、政治決断してもらうしかないと思います。

北大路会長：少なくともこの委員会は、民主的プロセスを経て作ったものではないのですが、情報提供くらいまでは言えると思います。

中野課長：事務局は、どうしても財源を確保するということが命題で、そこは切り離せないと思いますが、もう一方で、皆さんの意見を聞いていると、行革って何だろう、それは職員の意識を変えること、そうしなければ何を改革しても変わらないということが再認識できました。この2つをどうやって1つにまとめるのかという議論をしてきたわけですが、金額的な目標を出して、大きなドカンというものを出さないと誰も動かない、でもそれに対して、最も大事なものは、少しでもそれに近づけるという努力を誰かが見て評価をするというシステムを作り上げれば良いのではないかと思います。例えば、何故削るのか、何故残すのかということを経理がこの場に来て説明して、皆さんとの質疑の中で納得できる答えを導き出せれば、金額的に少しの効果しかなくても、素晴らしい行革的センスをもってやったんだということで評価ができるわけです。その人を評価して、偉いね、と褒めてあげれば、よし、それで褒められるのならやろうと、その繰り返し、行革の流れとしては良いと思います。今回6月までに各課から出してほしいとして、御座なりのメニューを持ってきたならば、皆さんがこてんぱんに指摘をして、もう一度考えてきてほしいと突き返し、その繰り返しがこの1年出来たとしたならば、意識が変わっていくのではないかという気がしています。それを補完するという意味ではありませんが、職員課では今の人事と給与のあり方を見直して、管理職に対してはもう少しきちんとした待遇なり処遇で応えられるようなことをやりたいと進めているので、それが連動するようになれば、素晴らしいものになるかなと思います。

北大路会長：財政課長さん、何かありますか。

内海課長：包括予算を2部で試行し始めたのですが、なかなか工夫というのがなされず、予算を切ってきてしまっています。工夫して財源を生み出すという発想が出てこないのも、刺激を繰り返しながら、根付いていけば良いかなと思います。包括予算は来年全ての部でやっていくので、行革の取り組みが上手くリンクして、その後人事評価が入らなければ努力の甲斐がなくなってしまうので、これらを絡めて良い仕組みが出来ないかなと思いました。

平本職員：私は10月1日に奉職して、的外れなことかもしれませんが、皆様の議論をされている中で思ったのは、行革の重要性や仕組みづくりの大切さを理解できてきたのですが、他の課の職員に伝わり切っていないので、成果が上がらないのだと感じています。仕組みづくりをどう

していくかというのが一番の課題で、それが今までの行政の手法ではない新しい柔軟な手法を取り入れて、皆と共有していくのが大切だと感じました。

小嶋次長：今日の議論も含めて、北大路会長にはお力をお借りすることになると思うのですが、次回の会議ではもう少しご納得いただけるような素案を示せばと思います。

北大路会長：次回の会議は、4月19日の14時から16時でどうでしょうか。

委員全員・事務局：大丈夫です。