

平成 25 年度 第 3 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 26 年 3 月 27 日（木）15 時 30 分～17 時

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 第 2 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、倉岡委員

出席職員：（経営企画部）経営企画部長、中野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、田邊行革推進課推進担当、鷺尾行革推進課行革推進担当、平本行
革推進課行革推進担当

（総務部）服部次長兼職員課担当課長、

議 題：（1）前回会議以降の行革推進課の取組みについて
（2）新たな行革に係るプランの考え方について
（3）その他

会議内容：

行革推進課長：足元の悪い中、また、年度末の忙しい中をお集まりいただきましてありがとうございます。それでは、第 3 回の鎌倉行革市民会議を始めさせていただきます。本日の委員の出席状況ですが、稲垣委員から欠席のご連絡をいただいています。また、幹事のほうでは、財政課長の内海が欠席で、現在出席の渡邊課長もこの後、途中で中座させていただきます。出席状況については以上です。後は委員長、よろしく申し上げます。

北大路会長：はい。傍聴はありますか？

事務局：はい。

北大路会長：では、傍聴の方をどうぞ。

（傍聴者入室）

北大路会長：では、第 3 回鎌倉行革市民会議を開催いたします。事務局から提示がありましたように、議題は主に 2 つ。その他を含めれば 3 つになります。まず、前回会議以降に行革推進課が
どういう取組みをしてきたかについて、事務局のほうからお願いします。

事務局（鷺尾）：はい。では、議題の 1 つ目になります、前回の会議以降の行革推進課の取組みについてご報告をさせていただきます。前回は平成 25 年 8 月末の開催で、この間についてご報告いたします。前回以降の取組みにつきましては、資料 1 に基づいてご説明いたします。

これまでの行革推進課の取組みをご説明するにあたりまして、少し遡りまして、現委員による実質的な議論のありました 24 年 8 月の第 2 回会議から、簡単におさらいできればと思います。

当初は、現在も計画期間中である「新鎌倉行政経営戦略プラン」のアクションプログラムの評価を主にお願ひするつもりでしたが、「アクションプログラム自体は事業終了後でなければ評価できない」「アクションプログラムそのものにばらつきがあり質が高くないのではないか」というご指摘をいただき、市民会議では評価は行わずに、アクションプログラムの質の向上に力点をおいてプランの見直しに取り組むことを決めたのが、24年の8月の会議でした。ここから行革プランの見直し作業を開始してまいりました。9月のヒアリングの調査等を終えて、24年11月の段階で、一度我々の方から新たなアクションプログラムを提示させていただきましたが、「アクションプログラムの狙いは、少ないコストで行政活動の価値を高めること、VFMの向上」とのご指摘や、「業務改善、業務プロセスの根本的な改革が必要」というところで、更なる議論をいただきました。それに基づいて、新たなプランの骨子、たたき台を作成して第4回会議で提出し、議論したのが25年3月です。

現在の行革プランの位置づけとしては、実施計画の財源不足分107億円を生み出すという計画だったのですが、「もし本当にお金を生み出す必要があるのであれば、もっと大きな業務改善をしないと出来ない。もっと大胆に業務改善に取り組むべきだ」というご指摘を受けました。ご指摘を受けて、第1回会議ではチャレンジ行革作戦と題しまして、主にBPRに取り組んでいきたいという案を提示しました。一方、今年度、包括予算制度を全庁的に施行しておりまして、委員の皆様からは包括予算制度の導入自体が大きな行財政改革であり、包括予算制度を効果的に運用するにあたっては政策評価のしくみが必要ということで、プログラム評価、あるいはロジックモデルの導入が有効なのではないか、というご指摘をいただいたのが、25年4月の会議でした。その時点でロジックモデルがどういうものか良くわかってなかったのが、ロジックモデルについて、田渕先生に研修をしていただいたのが、25年7月。それを踏まえて、ロジックモデルの導入と習得を図り、ロジックモデルをどのように使っていけるかを検討していたのですが、包括予算制度の予算編成が進行している最中でしたので、26年度に向けた作業の途中でロジックモデルを組み込んでいくのは、各部の職員の負担とか予算の確保などが難しいという結論に至りました。また、施策の進行評価とか事務事業評価の見直しについても動いておりましたので、これについては、今の鎌倉市の行政評価制度に代わってプログラム評価を導入するのは難しいという結論に至りました。一方で、我々が当初からもっておりましたミッションとして当初の行革プランの見直しというものがあったので、行革プランの見直しの視点をロジックモデルで作ることはできないか、という試みで、第1回ロジックモデルの提示をしたのが25年8月の会議でした。ここでロジックモデルを見ていただいたのですが、ロジックモデルになっていないとか、行革ロジックモデルを作るのではなくて、包括予算制度を支援するのにロジックモデルを導入すべきだとか、行革プランよりも各部の包括予算制度を支援すべきだ、というご指摘を受けました。会議の最後に、行革ロジックモデルについては、再度我々の方で作り直して見ていただきたいということでご了承をいただいたところです。今回、改めて作り直した行

革ロジックモデルを見ていただきたいと思います。一方で、行革プランの必要性については、理事者や市議会からも要請を受けているところがございます。それを踏まえて、行革ロジックモデルを作らせていただいて、11月に坂野先生と行革ロジックモデルの検討会をさせていただきました。できたものが今回見ていただくものです。我々としては、行革ロジック・ツリーの考え方をベースに、初のミッションであります行革プランを見直しするという方向で、このあと具体的に提案したいと思います。前回から今回までの経緯としては以上です。

北大路会長：ありがとうございました。一昨年の夏からのディスカッションを思い出させていただきました。今回、第2回、第3回の間が空きましたが、実際、坂野先生、ありがとうございます。その前は田渕先生にやっていただいて。実際、日本ではまだ馴染のないものなので、時間がかかると思っています。ノウハウを手に入れることは大変重要なことだと思います。こういう会ばかりをやっても意味がないものですから。そういうものに力を入れていくことは大変良いことだと思います。ロジックモデルについては、今後ともしっかりと優れたものにしていきたい、活用していきたいという話です。今のレビューの関係でなにかご質問は？

話がそれて申し訳ないのですが、包括予算制度は、今どのような状況になっているか、簡単に説明していただけますか。

行革推進課長：平成26年度の予算編成に向けて、包括予算を活用してやろうということで、全庁的に実施いたしました。おかげ様で、そのやり方を使って予算編成ができました。とりあえず制度として、ルールとしては、全庁的になったかなと思います。具体的な作業で、いろいろ課題があったと思います。恐らく、最終的な理事者とのやり取りでは何度もいろいろあったのかなと。とりあえず、各部署でものを考えて自分たちできちんと提示していくんだ、というやり方は、第1回としてはできたのかなと思います。

北大路会長：落ち着いた段階、次の26年度では、このロジックモデルにもっと力を入れていくことが可能なかなと思います。これまでのレビューが最初の議題だったのですが、次の議題「新たな行革に係るプランの考え方について」に移りたいと思います。お願いします。

事務局（鷲尾）：議題の2をご説明いたします。資料2と3になります。資料2が、前回出させていただいたロジックモデルから議論を重ねて、坂野先生にも見ていただき作ったものでございます。最終成果は、「職員1人ひとりが「地域経営者」として誰からも信頼を得ている」状態というところで、職員と組織の改革を中心に取り組む内容で、中身については後程、ご議論いただきたいと思います。

この資料2のロジックモデルをベースに行革の新プランを組み立てております。それが資料3となっております。左側が現行の新鎌倉行政経営戦略プランで、右側が新たなプランのイメージとなっております。現在取組み中の「新鎌倉行政経営戦略プラン」ですが、現プランに対しては次のような課題が指摘されております。この会議からは、アクションプログラムは大小様々な各部の取組みであり、現在の新プランは不要なのではないか、というご指摘がありました。それから包括予算

制度の導入や実施計画の見直しにより、身の丈にあった行政経営にしていくことから、事業の改廃なども今後は各部主体で行われることになるだろうということ。また、今後歳出削減を主とする減量の経営から、質を高める経営へと変革する必要があるのだろうというご指摘を受けたところです。

これらの課題を受けて、行革プランの見直しを行ってまいりました。現プランと新プランの違いですが、名称も「経営戦略プラン」から「行革推進プラン」へと変えています。現プランは歳出削減や収入確保などの実施計画を主に、財政面から下支えをするという経営戦略を基に組み立ててきたものですが、包括予算制度の導入や実施計画の見直しにより、身の丈にあった経営にする中、行政改革の役割というのは、行政活動の質の向上に原点回帰させることとして、これらの方向性を具体化するために、新たなプランは職員の体質改善と組織運営の改善を中心に据えて取組みを進める、市役所改善のための行動作戦としております。そして、職員の体質と組織運営の改善という目標を達成するためにどのような取組みを行うべきか、というところの論理的な整理として、この資料2の行革ロジックモデルを使う。また、我々が目指す組織や職員になっていくためには、どのような行動を積み重ねていけばいいのか、ロジックモデルの考え方を使って組み立てたいと思います。この行革ロジックモデルを骨格として、新たな行革プランやアクションプランを今後作り上げていくことになるわけですが、具体的にはこのモデルを、皆様方のアドバイスを踏まえつつ、研修しつつ、資料2の空欄を埋める活動を進めていくことから、プラン作りを始めたいと思います。資料2一番右側の部分で埋めてあるのは、現在取り組んでいる状態や今後もやることが決まっているものです。この作業も庁内のいろいろな各階層の職員に加わってもらって、押し付けられたプランではなくて、職員の一人一人が自分のためのプランということを感じられるものを作り上げたいと考えております。また、ここからどのように進めていくかは、時間もそんなにかけられないものなので、早急に攻めていかなければいけないと思っています。資料3の一番右側の下のところに、「前プランから継続的に進行管理していくもの」とありますが、この行政運営の引き続き取り組まなければならない部分は、なんらかの形で進行管理していく形になると思います。

北大路会長：ありがとうございます。これについて、ディスカッションをしていきたいと思っています。

ロジックモデルとして資料2が出されましたけれど、ご本人たちも、まだまだこれはベースであって、これからこれを基に発展させていきたいとおっしゃっているので、先生方から見れば、いろいろご批判したいところがあるかと思いますが。

事務局（鷲尾）：言い忘れたのですが、議題3は「新たな行革に係るプランの考え方について」というぼやとしたものなのですが、今日、この会議の目的は2つあって、1つは、このようなロジックモデルの考え方を骨格として新プランを作っていくという方向性の確認をさせていただきたいということ。もう一つは、資料2の行革ロジックモデルについてアドバイスをいただきたいということです。

北大路会長：そもそも、「こういう進め方でいいのか」ということがまず第一、ということですね。ご質

問でもいいので、どうでしょうか。

一ノ瀬委員：資料2の最終成果のところに「地域経営者」という言葉が出ていますが、この言葉にちょっと違和感をおぼえるのですが、これは世間一般にオーソライズされている言葉でしょうか。また、資料2の【行政の取組み】をブレイクダウンしてあるものと、【初期の成果】がほとんど同じような内容が書いてありますが、もう少し細分化されたものが見られるといいなと思います。

北大路会長：ありがとうございます。

倉岡委員：資料2の上が職員の能力・体質改善、下が組織運営の改善ということで、職員の体質改善・質の向上というのは、行政の取組みがなかなか難しいのかなというのが率直な意見です。実際にこれが埋まっていくのかなと。また、そのために労力やお金がかかたりするののもったいないと思いつつ、すごく重要なことだと思っています。特に「ファシリテーション能力が高まる」とありますが、これは、皆さんと協働であるし、庁内のファシリテーション能力も非常に重要なのではないかと思います。

北大路会長：こういうもので一種の作戦構造を固めて、これで行革プランと考えていくということで、まだ、未熟ですが、事務局の方で、これでいこうという方針での提案です。ご指導されてきた田淵先生と坂野先生にご助言をいただいた方がいいのかと思います。

坂野委員：今まで議論している行革のいろんな要素があって、今回は一部入っているところもあると思うのですが、もともとあった柱立てで、例えば、財務体質の問題だとか、地域力だとか、他の部局が所管している行革があって、それとの関連でこれをやるということが前提にあったほうがいい。包括予算は財務の中でやっているし、公共施設の方は公共施設でやっているしということもあるので、ここでは主に市役所の改造作戦というところを、人と組織に注目してやるので、こういう体系でやるということをわかるようにしたほうが良い気がします。そちらと関係している部分もあると思います。

北大路会長：今までの議論の中で、行政改革の担当として直接何かを自分たちでやるというよりは、各課の改革を支援したりするという立場でやっていて、資料3の右側にある「前プランから継続的に進行管理していくもの」というところについては、依然としてケアはしていくということですね。

行革推進課長：これまでの取組みを全く否定してしまって、それは追っかけないということではなくて、必然的に我々が見ていかなければならない部分はやるということ。それをやるために、これまでのアクションプログラムのように、膨大な進行管理の表を出してもらってチェックしていくということとはしないで、なるべく負担をかけないで、全体の体質改善とか組織力とかに思いっきり注力していきたいと思っています。

北大路会長：やめたわけではないし、むしろ効き目があるということで「体質改善」とか「改造」という言葉をお使いになっていて、そういう方から影響を持てるようにしたいというお考えだと思うのですが。

田淵副会長：進め方はいいと思うが、ただ、行革推進課主導で走って行ってしまうと、行革推進課だけが浮いてしまうということがある。各課の中でこのロジックモデルを使って、各課のミッションを果たすためにどういう形で自分たちは体質改善をしていったらいいのか、ということを議論できる仕組みがこの先ないと、職員一人一人の気づきに繋がらないと思う。来年度に関しては、ある程度全庁的に、ロジックモデルがどういうものなのか、ということを職員が理解しないと使いこなせないで、例えば各課から何人か出てきてもらって、市全体として、今ここにあるものをさらにブラッシュアップするという取組みをみんなですて、それを踏まえて、自分たちの課に持って帰って、各課が自分たちのミッションは何なのか、それを実現させるためにはどうしていったらいいのか、ということを議論して、それぞれの課が自分たちのロジックモデルを来年度作っていく。職員一人一人がおかしいぞとか、何か変だとか、いろいろなことに気付いていく仕掛けをこれから作っていかないと、多分上滑りの取組みになってしまうと思う。基本的に考え方や進め方はいいと思うが、もう少し実効性のある仕組み、仕掛けをプラスしていく必要があると思います。

北大路会長：「職員に関わってもらって」という表現がありましたけれど、具体的に何か考えていらっしゃいますか。

事務局（鷲尾）：まだ検討段階ですが、庁内の若い人たちを中心にプロジェクト的なものを作って検討していきたいと考えています。後は、このロジックモデルはなかなか皆さんずっと入っていくものではないので、各階層、幹部も含めて、ロジックモデルとは何か、我々がロジックモデルを使ってこのプランで狙っているところは何か、ということを研修で学んでいってもらう仕掛けを作っていかなければ、と思っています。その中心でエンジンとなる若手に集まってもらって、上からの押し付けではなく自分たちのロジックモデルになるようにするにはどうすればいいか、というロジックモデルを作ってやるのかなど。本当に実行性のあるものにするのを考えるのが行革の仕事だ、と釘を刺されているので、そこは工夫しなければいけないと思っています。

北大路会長：この雰囲気は行革の作った作戦で、実際にこれに従事する兵隊さんたちは蚊帳の外だなどという作戦ですね。一番右側の活動のところには登場してこないような、そういう人たちの作戦なので、取組みのところこそそうした人たちが登場してくるようにならないと、自分たちの作戦にはならない。この辺は田淵副会長のおっしゃったように、上手にモチベーションの高い人たちに集まってもらって進める。友田委員、いかがですか。

友田委員：精度うんぬんは、やらないともっとやらないので。最初から上手に使えるのは理想論で、やっていって、もっと精度をあげればいいのかと思う。全庁的に取り組むためには仕組みがひとつ。それと、行革推進課としてどのように作っていくのか、というのがひとつ。もう少し理事者を巻き込まないと、全庁的な取組みとして各課に熱心に取り組んでもらえないのではないかと思います。それに対して、行革推進課が何をするのか、各課に対してどのように支援するのか。企業でもそうだが、役所でも行革というのは、ライン部門とスタッフ部門があって、直接業務を持っているライン、現場、

役所でいうと原課という部門だと思うが、企業も間接部門の方が目立ってしまっているところが多いと、横滑りをしてしまう。スタッフである行革推進課がこれを考えてやる中で、実際にやるのは現場なので、彼らがヒーローであったり、スターであったり、いわゆるスポットライトを浴びる仕組みにならないといけない。行革推進課にスポットが当たって主導すると、滑ってしまう状況だと思う。いかにその仕組みに理事者を巻き込んで作るのか、ということ。相対的にツリーにして考えるというのは大賛成だが、時間が限られてしまうと何もできない。選択と集中で、初年度は1個できたら大成功だと思う。1個にするためにロジック・ツリーで課題とやることを整理して、優先項目をつけて、今年はこれだけでいいから頑張ってみようというものができればいいのかなと思う。

たくさん求めないこと、少しはできたら誉めてあげるといえることが大事なのではないかと思えます。

北大路会長：今、おっしゃった中で一番重要だと思うのは、トップがどれだけリーダーシップを発揮するのか、ということだと思いますね。行政、自治体、政府もそうだが、上の人がきちんと言ったか言わないか、というのは、決定的に違いますね。一言、言ってくれば、一言と言わず、10個くらい言ってくれないかとも思いますが、職員みんなが「そうなんだ、やるんだ。」とみんな思います。行政職員というのは、そういうマインドを持っていらっしゃる。申し訳ないけど、トップ以外の人はいくら言っても、そのうち忘れて無くなるんだろう、という話になる。我々の立場では言えませんが、なんとかトップの方にイニシアチブを取っていただいて、もし、我々が何かしなければいけないなら、喜んでしますよ。

ツリー構造のロジックモデルで行革方針を作っていく、それも職員を主体にして職員の手で作っていく、それについては、是非上からのリーダーシップでやるんだという強い意志を持って進めていく、という方針でやったらどうでしょうか、というのが皆さんのお考えかと思えます。

第一弾の答えとしては、こういう方針で進んだらどうか、ということでもよろしいんですね？

行革推進課長：はい。

北大路会長：おおよそのタイムスパンは考えていらっしゃいますか？

行革推進課長：普通、プランを作るというと、事前の会議をやっていって、出来上がったところで「はい、出来ました。さあ、やりますよ。」というところですが、これの趣旨がそもそも考えるところから行革の取組みが始まっているという意識がありますので、なるべく早い時期にトップの宣言なりをやっていただいて、「こういうことをやっていく」ということを言っていただいて、すぐに若手の職員を集めて作るところから始めて、出来ればとりあえずのまとめは夏ぐらいに出して走り出した、というのが事務局の考えで、少しスピード感を持ってやっていきたいと思っています。

北大路会長：後、せっかく皆さんの知恵が集まっているので、現在のこのコンテンツについて、感想とか、意見、アドバイスについて、必ずしも皆さん同じ意見ではないので、どういう反応があるか、ちょっと聞いてみましょう。今、すでにいくつか出てきましたが、原因と結果の仕組みが基本なので、手段が結果を生むという言い方をするものですから、そういうところが疑問だという鋭い疑問

もありました。また、地域経営者は、ポピュラーな言葉ではありません。地域経営という言葉は使いますが、「職員1人ひとりが地域経営者」というのは、私も初めて聞きました。良いのか悪いのかは別として、大胆な表現だと思います。地域経営とは古い言葉ですが、「職員1人ひとりが地域経営者」というのは大胆なフレーズを作ったと思います。先生方全員がよく指導されるのは、最終成果のアウトカムの表現というのは、抽象的であったり、キャンペーンであったり、なんとなくボーとわかるようなものはいけなくて、クリアーにみんながきちっと共有できる目的でなければいけない。そうしないと、みんなが違うことを考えながら、同じことをやっていると誤解してしまう。「地域経営者」という言葉を職員一人一人が同じように理解するか、ということ。今は、恐らく、共通理解は出来ないのではないかと。それなら、わかりにくい言葉を使わないで、みんながすぐにわかる言葉を使って、ここに向かっていくのだという方向性がすぐにわかる、自分の任務がすぐにわかるような、「あのために自分はこういう仕事をするんだ」ということがすぐにわかるようでない、最終目的や中間目的には設定しない。こういうモデルを作る時の大原則です。キャンペーンをする時にもやってはいけない。私の個人的な感想です。

皆さん、最初に集まって議論すべきなのはアウトカム、何を成果にするか。これは、きちんと議論した方がいいですよ。人間と組織という2つの2大手段も、本当にそれが2大手段として、行革・組織改革を市役所改造に入れていいのか、ということも考えておいたほうがいいと思います。

フリーディスカッションに入りたいと思います。

個人的には出てきて欲しいということですが、私が押し付けたら何の意味もないので、この場で職員の方に言っていただく必要はないのですが、私だったら、是非欲しいなということは、成果を思考するという、そういう人たちになって欲しいということです。あるにはあるのですが、結構下の階層に出ています。左から3つ目の【初期の成果】の、下から3つ目の「市民・生活者起点」は、職員の方にとっては、あまり良く理解できない言葉になりかねません。「生活者起点」とはどういう意味なのか、とね。突き詰めれば、基本的に、これが成果指向です。市民のために、市民のベネフィットのために役立つようにする、これが成果指向です。だけど、こんなところに出てくるフレーズではないです。出てくるとしたら、もっと上に出てこなければならぬ。それから、品質・質が向上するというのは、公共経営の中で一番重要だと思います。民間経営で品質というのは一番基本ですよ。品質を良くする、改善・改革というのは、おろそかにしてはいけない。質を向上するという狙いが出てこないというのはつらい。あまり好きではないのは、かなり上位のところ、一番左側の上から2つ目「持続可能な組織」とあるが、私は、組織なんかは持続可能でなくていいと思っている。市役所が持続しないと困りますが、市役所が継続するためにやるのか、ということになる。組織存続のために作成するのか、ということ。存続を賭けながら、リスクを取りながら、改善・改革をしていく、そういう雰囲気欲しい。イノベーションという、そういう雰囲気が欲しいと思う。

田淵副会長：1点目、あるべきもので抜けているのはホスピタリティー。その観点が全くない。まさに、

今、求められているもの。ホスピタリティーが優れた職員でなければ、質の高い職員とは言えない。

2点目は「地元力が高まる」とあるが、これは市民の皆さんあってのことですよ。職員の質が上がったからといって、地元力が上がるとは思えないし、ここの位置づけで使うなら、地元力の中の職員力が高まるとか、そのくらいではないか。鎌倉市としては、「地元力」というのは、本来であれば最終成果にあってもいいものだと思う。

北大路会長：どなたでも結構ですよ。

友田委員：先程、会長の方から「行政の質」という話があって、田渕副会長からホスピタリティーではないのか、とありましたが、「行政の質」とは何なのか、と思うんです。良い行政マンと質の悪い行政マンとは、どういうふうに測るのか、評価するのか、ということ。質の良い課・係・部とは何なのか、質の悪い部とは何なのか、というところ。企業だとサービスの品質や商品の品質で結構わかりやすいが、行政の場合、わかったようでわかっていない。そういったことが職員の中で、鎌倉市役所で言う「行政の質」とは何なのか、ということ突き詰めなければいけないのではないかと。ホスト役の行革推進課としては、共通の言語で語られないといけないのではないかと、思う。成果のところは、成果をどのように測るのか、というところ。数えられないといけないので、最終的には数えられるものがないと思う。結局、高い・低いというのは主体的で主観的で、主観は人によって違うもの。例えば、20という数字が多いか、少ないか、というのは人によって判断するものだが、20が30になったというのは、確実に上がった、ということなので、例年20だったものが今年は30になったというのは、10増えたという話になる。そういう形で把握しておくべきなのかと思う。そういうふうに把握できる状態にしておかなければいけないと思う。ある程度、評価というのは誰が見ても同じようにわかる、というようにしておかないといけないと思う。私は、事実というのは4つしかないと思っている。何かと言うと、「オスイカ」と言っているが、「オ」は起こったこと。ニュースとかで、昨日どこかで事件がありました、というのは起こったこと。「ス」は数字。「私は176cmです。」という事実の数字。「イ」は言ったこと。「誰々が高いと言った。」とか、「良いと言った。」という、言った事実。「カ」は書いてあること。プランに書いてある、という事実。それは動かしようがない事実。この4つだと思う。この4つは誰が見てもそうだと、誰が見ても意見が分かれな。そういったことで判断できるように、最終的にチェックできるように落とし込んでいかなければいけないと思っています。

坂野委員：モチベーションが高いとか低いとかという話もあるが、モチベーションが高い・低いというよりは、言われたことを言われた通りにやるというのは、先程の生活者起点にも関係があると思うのですが、言われたことを言われた通りにやるというのは、モチベーションの1つ。言われなくても市民のためにならやるということも、そういうモチベーションにいかないといけない。モチベーションが高いという言い方だと、あまり良く分からなくて、質の違うモチベーションを持ってもらうという意味を込めたほうがいいと思います。

田淵副会長：ロジック・モデルの案を見せてもらった時に、他の自治体と変わらないと思った。ここに、鎌倉市として、鎌倉市ならではの視点を加味議論していくことが必要。「鎌倉市の資源を熟知している」とあるが、鎌倉市の良いところ、悪いところを議論していく。SWOT ですよ。強み弱みを全庁的に議論して、それを踏まえてロジックモデルを議論すると、鎌倉市ならではのところが出てくると思う。せっかく実施するのであれば、これが鎌倉市と言えるような、そういう意気込みで、職員1人ひとり取り組んでもらうということが必要なのではないかと思う。そのために、SWOT をやってみる。1年目・2年目の職員、市長、理事者、30代・50代の職員、みなそれぞれの思いがあると思う。経営層が強みだと思っていることが、1年目・2年目の職員は弱みだと思っているかもしれない。その逆も有り得る。なぜそう思っているのか、ということを経営層内で議論した上で共有して進むことが必要。一方は強みだと思っても、もう一方は弱みだと思っていれば、同じ方向は向けない。現状を把握して、共通の認識を持って進めていくことが必要。そうした仕組みを1つ入れると、もう少し深いものが出来てくると思う。この案に、プラスαで、鎌倉市ならではの視点を盛り込んでいただくといいと思う。

北大路会長：どうですか。部長さんも何か。

経営企画部長：今、いろいろお聞きしていて、自分がそういうことを言われる立場にいるなど感じております。田淵副会長がおっしゃったように、我々が、これは強いとか、鎌倉市にとって魅力だとか、押しつけていくべきだとかというものはあるのですが、ひょっとして、それは我々だけの思いかなと思ったりしました。1つ1つ良い指摘をいただいたと思います。

1つ、友田委員がおっしゃった「評価をしていく」ということで、作って、これを動かしていく、行動していく、ということが一番重要だと思うのですが、少なくとも何らかの形で、どこかの時点で評価をしていかなければいけないと思います。そうすると、これを作っていくって、評価をしていけるような取組みを書き込んでいけるのかなと。今、自分の頭の中に浮かんでこなかったのも、ちょっと難しいなというのが正直思ったところです。

北大路会長：今のところは大事なので、少し講義調になって申し訳ないのですが。

これ、ロジックモデルは作戦ですが、これでPDCAをやることになります。今、これを作っていて、Pを議論している。今我々は、Pを評価しています。Pの評価と言っている、プログラム評価の中の理論評価と呼ばれているもので、最も重要なところです。政策評価をしているときに、5割以上～6割は理論評価。作戦がダメだったら、結果は絶対に出ない。だから、作戦を良くする前に戦争をしたら、絶対に負けます。致命的なことが起こります。必ず、作戦はやる人を全部巻き込んで、みんなで大丈夫なはずだ、と言った時に、市の政策評価の6～7割はだいたい終わりになります。すごく誤った考えは、PDCAのCが評価だと思っている人がいる。これは大嘘です。プログラム評価、政策評価の中で、最も重要なのは、Pの評価です。次に必要なのは、Dの評価です。これを始めて、1～2か月経って、実は流動的に作戦を変えながら始めたりします。Cの時期まで待たないで、D

はやっている間、Do のある時点、間で評価する。Do の評価と言って、プロセス評価。最初は理論評価。次はやっている途中のプロセス評価。この2つで9割、政策評価の9割のエネルギーはそこで使う。これで終わった、という時に、次の反省材料としてPとDを振り返って、何か最初から改善できることはないだろうかということで、特に重要なのが、結果が出ているのだろうかということ。アウトカムで良い影響が出たのだろうかとか、職員の顔を見ていて、地域経営者らしくなったかとか、という話。こんな表現をしていたらすごく難しい、こんなアウトカムにしていたら、地域経営者になったかどうか自己評価してみろ、ということになる。でも、それは、Cでやる評価。Cでやる評価というのは、本当の目的をどこまで達成したか、というインパクト評価で、行政の場合やらないことが多い。なぜかと言うと、結果が出るまでに何年もかかることがあるから。やらないというよりは、何年かしてやるということが多い。今、友田さんのおっしゃったことですごく重要なのは、数字でモニタリングを続けること。どういう変化が起こっているか、これがすごく重要。体重計に毎日乗るのと同じ。日本人で一番問題だと思っているのは、目標管理が大好きということ。体重管理でいうと、6か月間で10kg減らすとか、そういうやり方。それよりも大事なのは、何のために、どういう作戦を取って、どうやって健康管理をするのか、という作戦のほうが大事で、毎日体重計に乗るのがすごく大事。変化を見ながら、今やっている摂食や早く寝ることや体調が良くなっていることや体重が平均体重に届いてきていること、そちらの方がはるかに重要な分析ですね。えいや、と目標を作って「交通事故を半減します」というのはほとんど意味がありません。作戦をろくに立てない。そういうのに限って作戦がない。全く作戦なしで目標だけ言う。今、部長さんがおっしゃったことはすごく大事で、そこをきちっと押さえておかないといけない。一番失敗する原因となる。自治体でやりかけたところがあるが、実際にやっているところはすごく少ない。途中で頓挫したほとんどのところが、これでおまえを評価するとか、課を評価するとか、ここで目標を言ってみろとか、モチベーションが高まると書いてあるがどれくらい高まったのかとか、そういうことをやって、みんなやる気がなくなって、「こんなくだらないものは早くなくなれ」と思うようになった。すみません。長くなりました。これの質問はありますか。

一ノ瀬委員：これは、資料2があつて、資料3のアクションプランに繋がってくるわけですよね？資料3で、先程のご指摘があつたので、この「持続的な組織運営」をやるかどうかは別として、やるとしたら、それがアクションプランの「組織運営の改善」と、どう結びついているのか良く分からなかった。内容も良く分からない。例えば、「職場環境の改善」とあるが。

行革推進課長：「職場環境の改善」は、資料2の一番右側の下から3番目に書いてある。まだ、きれいにリンクしていないが、資料2の部分は、今やっている部分で、やりたいなと思っていて消した部分もあるが、資料3はこういうことも取り組みたいということも書いてある。まだ、整合性はちょっと取れていない。

一ノ瀬委員：ここで、危機管理体制について落ちているのは…。

行革推進課長：実際に出来た時には、みんなで議論して、出来上がったら、これがメインになります。

一ノ瀬委員：じゃあ、この4つはサンプルとして載っているだけですね。

行革推進課長：そうです。申し訳ありません。

倉岡委員：市民の声や課題などを的確に拾う、様々な声を拾って、きちんと重複ないように誘導していくとか、市民の声を的確に拾っていくというところが全くない。それはどこに入るのでしょうか？それを拾うだけなら、庁内の中でも適した部署に流しつつ、さらに各課でも共通の課題があるなら、同じ課題に対してそれぞれの課で違う施策を展開するのではなくて、一緒に考えて、1つの施策で持続的な、効率的な方法を展開することも必要だと思うので、そういう流れが入るものが欲しいと思います。

田淵副会長：今のご指摘については、①と②の間に大きな括弧で示されているべき。市民の声がきちんと把握出来ていて、それが政策形成だったり、組織のマネジメントだったり、市民との協働だったりに繋がってくる話なので。

北大路会長：職員の方が話し合ったら、それはちゃんと出てくると思います。

倉岡委員：市民としては、それが一番欲しいと思います。

北大路会長：コンテンツの問題でなくて、規則的なことをお願いがあるのですが。これからコード番号をつけてもらえますか。上からいくつ目とか言うのではなくて、単純に、一番左側に 01、02、とふってもらって、「職員のモチベーション」は 01-01 と付けて、9 を超えることを考えて2桁まで入れられるようにしてもらいたい。そういうことをやっておくと、番号ですぐにわかる。あと、01-02 はどこかわかる？「政策形成」のところ。01-02-01 はどこかわかる？その右ですよ。この2つは同じですよ？普通、こうはしない。因果関係なので、上下関係では同じものは出てこない。原因と結果が書いてあるはず。あるいは、手段と目的。右側が手段になるので、手段と目的が同じというのは規則的にあり得ない。単純に規則の問題。同じことが起こっているのが、02-01 と 02-01-02。「職員が」とだけ違っているが、同じことを言っている。それから一番下。02-04「危機管理体制」と 02-04-01。これは、手段と目的が逆転しています。「組織が非常時でも機能できる」と「危機管理体制が整う」というのはあり得ない。「危機管理体制が整う」と「組織が非常時でも機能できる」となるので、上下が逆転ですよ。ロジックを必ずチェックしていくのが大事だと思います。ロジックが見えないのはたくさんあります。「業務の外部化」を推進すると、どうして「コスト意識が出来る」のかとか。外部化すると、委託を進めるとかで、コスト意識が強くなりますが？内務化すると、自分でやらなければいけないから、8時間でこれができるのかとか、時間的コストのことをすごく考える。こんなことをやっていたらいけないと考える。ところが、業者に投げると、コスト意識が出来るわけがない。ロジックがない。受益者負担を適正化するとコスト意識が出来るのか、論理が見えない。ロジックをかけていただきたいと思う。もう少し、疑問も批判も言っておいたほうがいい。

田淵副会長：最終成果にこれを提示した意図がわからない。庁内で議論されて、この形になったのですよね？どういう議論があったのですか。

事務局（鷺尾）事業の方は関係なく、生産性を上げるために、我々、個人個人の能力と、チームとしての能力を上げる。たとえば野球チームをモデルとして、選手としての個々の能力を高めると共に、チームとしていかに機能するか、という2つで、チーム力を上げていくということをイメージしました。その時に、どのように最終的になればいいのかと考えていた時に、ここの最終成果も2転3転して、正直、そんなに決められなかったのですが、市長が月1回やっているモーニングメッセージの中で、職員のあるべき姿ということで、「地域経営者になって欲しい」というメッセージがあったこともあります。

田淵副会長：「地域経営者」という言葉は、市長と、皆さんで共有されているのですか。

事務局（鷺尾）：共有まではできていないと思います。

行革推進課長：全庁的には、なかなか難しいかなと思うのですが。この言葉を使って、ここに持ってこようと、我々が議論した時に、最終成果というのは、市民の人から見てどうだろうか、というところを考えないといけない。ぼくらが「こうなればいい」という目標の立て方はおかしいのではないかと。「なってからどうなるの」というところを、「皆さんにとってどうなるのか」というところを、市民の方から見て、「地域経営者」という言葉が良いか悪いかは別として、地域のことが良くわかっていて、地域の課題解決能力のノウハウもきちんと持っていて、コミュニケーション能力も持っていて、一人一人がちゃんと出来る。職員として誰からも、市民からだけでなく、業者さんからも誰からも信頼される職員にならなければいけないのではないか、ということで、こういう言葉をちょっと使ってみた。

一ノ瀬委員：市民として、先程の質問には2つの意味があって、1つは「地域経営者」という言葉は皆さんにちゃんとオーソライズされている言葉かな、という疑問と、もう一つは、「地域経営者」というのは、「地域を運営する経営者になることが目的？」と思いました。企業などで「企業の従業員一人一人が経営者になった気持ちでやれ！」というのによく言われることではありますが、地域の経営者とは、地域の社長さんですよね。市役所が社長というのが最終成果というのは、ちょっと違っているのではと思いました。それがあいながら、逆に、市民との協働を進めるというのは、「社長さんとして市民との協働を進めるの？」と。「地域経営者」という言葉は、市役所内で皆様の意識を高めるために皆さんの中だけで使われるのはいいと思うが、市民に伝えていく時には様々な意味に取られて、誤解を生む言葉だと思いました。

事務局（鷺尾）：この「地域経営者」という言葉は、別に、社長になって市民も含めて自分がトップになって、という意味では全然なくて、個人的な捉え方は、市のことに対して、当事者意識というか。経営者の方というのは、結局、会社のことには全責任を感じてやっておられると思います。いい加減なことをやると会社は倒れてしまうわけですから。一人一人が自分のやっていることが、市の1つ

1つのことに対しての当事者意識とか、責任というか、そういう意味合いに捉えていたのですが。

一ノ瀬委員：多分、そうだろうと思っただけなのですが。

事務局（鷲尾）：逆に、勝手に私が思い込んでいるだけなので、出した時に市民の方から別の見方をされるということが、今回、勉強になりました。

田淵副会長：捉え方が曖昧なワードは使わない方がいい。最終成果「職員1人ひとりが「地域経営者」として誰からも信頼を得ている」というのは、何のためですか。

事務局（鷲尾）：住民の福祉の向上のためです。より良いまちにする。ここに暮らす方が、皆さん幸せに暮らしていけるまちにするために、ということだと思います。

田淵副会長：そこが、最終成果だと思う。

一ノ瀬委員：この最初の左側の方がわかりやすい。

田淵副会長：「持続可能な市政運営を進めるとともに、質の高い市民サービスの提供をめざす」というほうがわかりやすい、ということですね。

一ノ瀬委員：はい。

田淵副会長：私も同感で、ただ「持続可能な市政運営を進めるとともに」はいらないと思っています。

質の高い市民サービスをどうしたら提供できるかというところが突き詰めていくべきところだと思っている。質の高い市民サービスの提供は「地域経営者」だろうと何だろうと、その中には信頼関係がなければできないでしょうし、なぜ「職員1人ひとりが「地域経営者」として誰からも信頼を得ている」が最終成果なのかと。ロジック・モデルの体系からしても、これは職員個人の成果で、組織が関係なくなっている。01「職員が市民協働のまちづくりを進める専門家となっている」にも違和感がある。01に関しては、誰からも信頼が得られるとか、ストレートに、職員1人1人の質が高いとか、そういう言い回しの方がよいのではないか。行政として、市民と協働でなくてもやらなければいけないところもある。

もう一ついいですか。資料1の平成25年度第2回会議の最後のところに、「(事務局) 行革部分のロジック・ツリーは作成したい」とあるが、「行革部分のロジック・ツリー」という言い方にも違和感がある。行革は手段なので、「何のために行革するのか」というところが最初にこないといけない。その辺のところの頭の切り替えをしてもらいたい。「行革推進課として、よりよい市民サービスを提供するためにどうすべきか、というロジックモデルを作りたい」ということであるなら資料は公表されるので、ミスリードにならないよう修正が必要。

北大路会長：どうでしょうか。まだ、ありますか。

田淵副会長：1つ、ご提案で。

北大路会長：はい。どうぞ。

田淵副会長：取組みのモニタリングをしていかないと。自分たちがいいと思っただけでも、実は全く市民の皆さんから信頼が得られていない、という状況かもしれない。そこは現状を把握していく必要が

あると思う。どこかの部署が何らかのアンケート調査をしていると思うので、例えば、それにワンペーパー追加で入れるなどの形で、信頼度やここに書かれている項目について、市民の皆さんはどう思っているのか、ということを知る。事例として板橋区が参考になると思って持参したのですが「板橋区の職員に期待する能力・資質に関してお答えください」という質問で、項目は、責任感、区民感覚、コスト意識、経営感覚、公務員倫理・法令順守、公平・公正性、積極性、サービス意識、実行力、迅速な対応、柔軟な対応、リーダーシップ、誠実な態度、危機管理能力、専門知識・法律知識、創造・発想力、企画立案能力、交渉力、説明力。すべてここに入っている。

北大路会長：そうですね。

田淵副会長：これを5段階で区民のみなさんに評価してもらっている。他の自治体がどういう状況なのかを把握するのも1つ利点だと思うので、参考にされるといいのではないかと思います。

一ノ瀬委員：何が一番高いですか。

田淵副会長：「十分備えている、ある程度備えている」を合せて一番高いのはサービス意識で、一番低いのは、創造・発想力です。

倉岡委員：その中で、一番求めるものという聞き方はあるのですか。

田淵副会長：板橋区の質問にはないですが、アンケート調査では「一番重要なものはどれですか」という形の質問をよくします。満足度、重要度からニーズを導出していくというのは非常に有効ですね。板橋区の設定には、おもてなしの心に対する評価などもある。参考にするのもいいかもしれない。アンケートには市民と同じタイミングで職員も回答するとよい。自分たちはいいと思っても市民の皆さんの評価は低かったりする場合もあるので、現状を把握してギャップがあればそのギャップを埋めていくのも重要。コストをかけずに実施する方法としては、ホームページを活用するのも有効。

北大路会長：特に上の方の01や02などを、毎年でもいいから、どうなっているのかをモニターすることを前提に考えると、もう少しクリアーにしていかなければいけない。

だんだん時間が押してきましたが、その他は何かありますか。ちょっと聞きたいのですが、次のステップ、特にこの委員会で次は何か。

行革推進課長：今回ご意見をいただき、当然、これから我々事務局としてはいろいろな手法を使って積み上げていく。課題としては、今後、プランとして作って、始めようとなるわけですが、この委員会も、先程経過を説明させていただいたとおり、この6月で2年の任期を迎えます。今後、この委員会としてどのようにプランに係っていただけるか、というご議論をしていただけるとありがたいと思います。

北大路会長：6月までにもう1回やるのでしょうか。

行革推進課長：今のお話しですと、もう1回、我々の方でたたき台を作って見ていただいてからの方がいいと思うのですが、むしろ、専門的な見地から、田淵先生や坂野先生に見ていただく方が早い

のかなと思ったりもしています。

北大路会長：やるのであれば、なるべく早く、職員の方と一緒にやったほうがいい。いくらこっちが頑張って作っても。

行革推進課長：もちろん、もう、仕掛けをどんどんしていきます。

北大路会長：これを出すとしたらどうなるか、と考えているのですが、何もないと大変だなと思うが、これを出すと、人と組織という発想がひっぱられるように思います。むしろ、市役所組織というものを根本から改造していこう、将来の市役所組織をイメージした時にどういう成果を求めているのか、というところから議論を始めたほうが早いかもしれない。目的さえみんなで共有できると、後の手段は自然に始まる。その時に、職員と組織とはならない可能性は強い。少なくとも市民が出てくる場面があると思う。また今は情報系のものもない。

行革推進課長：どちらにしろ、スタートは切りたいと思う。

北大路会長：どんなステージかはわからないけど、6月までにはこの会をもう一度やるという方向で？

行革推進課長：そうですね。それまでには、中間報告でも何でも、こう少しこういう風になりました、というところはお見せできるように作ります。

北大路会長：私は是非、これは続けた方がいいと思う。せっかく2年近くかけてここまで来たわけですから、これでまた違うことを始めるのはすごくばかばかしいと思う。そういう意味では、この会議は維持するほうがいいと思います。私自身はこの会議からいなくなっても構わないと思うのですが。

行革推進課長：この会議のスタートのところでは、作成に携わっていないプランの評価は難しい、というところから始まりましたので、いろいろ紆余曲折はありましたが、ようやくここまでたどり着いたので、是非私どもの方では、またしばらくお付き合いしていただいて、進行管理の方も見ていただけるとありがたいと思います。

北大路会長：皆さん、大丈夫だと思いますね。

行革推進課長：ご協力いただければありがたいです。

北大路会長：他に何かありますか。すごく頑張って取り組んでいらっしゃると思います。では、これで閉会させていただきます。

以上