

平成 26 年度 第 2 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 26 年 11 月 7 日（金）15 時 30 分～17 時 00 分

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 201 会議室

出席委員：北大路会長、田渕副会長、坂野委員、友田委員、倉岡委員

出席職員：（経営企画部）比留間経営企画部長、能條経営企画部次長、中野次長兼行革推進課長、鷺尾行革推進課推進担当係長、田邊行革推進課推進担当、岡山行革推進課推進担当

議 題：（1）（仮）新行革プラン（素案）について
（2）職員改造プロジェクトについて

会議内容：

行革推進課課長：皆さん、こんにちは。お忙しい中、第 2 回行革市民会議にお集まりいただきまして、ありがとうございます。本日の委員の出欠状況ですが、稲垣委員と一ノ瀬委員から欠席のご連絡をいただいています。坂野委員は 5 分程度の遅刻ということで、まもなくいらっしゃると思います。先に議事を進めておいて欲しいということでしたので、よろしくお願いしたいと思います。では、会長、よろしくお願いいたします。

北大路会長：皆さん、お忙しいところありがとうございます。今日、傍聴者はいらっしゃいますか。

事務局（鷺尾）：4 名ほどいらっしゃいます。

北大路会長：では、どうぞ。

傍聴者入室

北大路会長：では、今日の議題は大きく 2 つございまして、1 つ目は（仮）新行革プラン（素案）について、2 つ目は職員力向上プロジェクトです。

1 つ目の議題に「新」と付いていますが、これは行革で継続しているプランの新しいバージョンということでしょうか。職員力向上プロジェクトのほうは、むしろ、全く新しい取り組みですね。1 つ目の議題は、これまで何期かに亘って取り組ん

でいらした行革の取組みについて、新たなプランをご提案になったということです。では、そちらから、ご説明をお願いします。

事務局（鷺尾） それでは、資料3の「(仮) 新行革プラン（素案）」に基づいて説明させていただきます。

前回、7月28日開催の本年度第1回行革市民会議において、①職員と組織の質の向上、②財政基盤の確立と業務改善、を2本の柱として進めていくことでご報告しました。「(仮称) 新行革プラン」ですが、このたび素案を作成いたしましたので、本日は内容について簡単にご説明させていただきますと共に、ご意見等いただければと存じます。

まず1ページ目、「1 はじめに」では、持続可能な市政運営を推進するためには、市民と一緒に課題解決に取り組むことが大切であり、そのために、自ら考え、行動できる職員を育成することが最も重要な取組みととらえ、新たな行政運営スタイルを確立することを述べています。

2ページ目、「2 これまでの行政改革の取組み」では、3次にわたるこれまでの行革プランについて概括しています。

続きまして3ページ目からは、現行の新鎌倉行政経営戦略プランの総括で、(1) 現プランの目標と位置づけと、(2) 実績に加え、平成25年度実績までの達成度及び財政効果額を記載しております。なお、委員の皆さまにお送りしておりました資料の財政効果額の記載に一部間違いがありましたので、訂正版を机上に配布しております。申し訳ございませんでした。

次に7ページからは、新たなプラン策定にあたっての背景となる状況について記述しています。「(1) 第3期基本計画前期実施計画の策定」では、現プランが第2期基本計画後期実施計画の財源不足を下支えしてきましたが、第3期基本計画前期実施計画を策定したことで、実施計画の財源不足という概念が消失したことを述べております。「(2) 包括予算制度の導入」では、包括予算制度の導入により、事業の改廃等の判断は各部主体で行うこととなり、これに伴い、行政改革の取組みも自ら考え、行動するものへ変化する必要があることを述べております。「(3) 職員の雇用と年金接続問題への対応」では、職員の雇用と年金接続問題に対応した新たな組織のあり方の検討などを行う必要があることを述べております。9ページでは、これまでご指摘いただきました事項を整理・記載しておりますので、本日もご意見を

いただければと存じます。

これらの状況を踏まえ、10 ページでは本市における今後の行政改革が目指す方向性として、「ア 減量経営だけではなく質の向上へ」「イ 予算指向から成果指向へ」「ウ 自ら考え、行動する」の3点をあげております。

続きまして11 ページ、「5 新たなプランの目標」です。

「職員と組織の質の向上、財政基盤の確立と業務改善の取組みによって、持続可能な行政運営基盤の確立を目指します」という目標のもと、職員と組織の質の向上と、財政基盤の強化と業務改善、の2つを両輪として行革を進めていきます。

職員と組織の質の向上では、職員力の向上と組織体制の改善、地域、民間との連携強化を図ります。また、この後ご意見をいただきますが、「職員力向上プロジェクト」を重点事業として位置づけます。

13 ページの「(2) 財政基盤の強化と業務改善」ですが、市の財政を健全に維持するためにも中長期の財政戦略の検討や包括予算制度の推進に努めるとともに、歳入確保の取組みは市の経常的な取組みとして各課において積極的に取り組むものとします。

業務改善、サービスの見直しについても中長期の視点から適正なサービス提供のあり方を見直し、公共施設再編計画や共通番号制度の導入などと連動して進めていくこととしています。

次に14 ページ、「6 計画期間」です。

すでに重点事業として職員力向上プロジェクトをスタートしており、策定過程からプランがスタートしているとの考えに立ち、計画期間は平成26年度からとしており、第3期基本計画と連動して31年度までの計画にしたいと考えております。

「7 進行管理の方法」についてです。これまでと同様に、市長以下、部長レベルで組織しております行革推進本部会議において、プランに係る方針の決定を行い、推進を図ります。また行革市民会議から意見やアドバイスを頂戴したいと考えております。進行管理方法については現在検討中ですが、個別のアクションプログラムの内容と併せて検討することとなります。

続きまして、「8 アクションプログラム」についてご説明します。

アクションプログラムにつきましては、行革の案に加えて、行革推進本部会議の本部員からも次のプログラムに載せるべき事項などのご意見をいただきまして、それも踏まえて新たなアクションプログラムとして案を作りました。このアクションプ

プログラムとして、①取組み内容が既存手法の活用にとどまらず、新たな行革の視点が含まれているもの、②取組み主体が単独の課等にとどまらず、市全体で取組む内容であるもの、を中心の考えとして新プランのアクションプログラムに登載しました。

また、歳入確保の取組みについては、歳入確保は経常的に取組むべきものとの考えから、個別に各課で取組むものとし、アクションプログラムとしての進行管理は行わないものの、実績のみ年に一回取りまとめたいて考えております。

只今の説明を踏まえて、個別のアクションプログラムの案について簡単にご説明させていただきます。

15 ページに体系図を記載しております。「持続可能な行政運営基盤の確立を目指す」という目標のもと、職員と組織の質の向上、財政基盤の確立と業務改善の 2 本柱から、それぞれ取組みの視点別に取組み項目をぶらさげる構造としております。

続きまして、個別のアクションプログラムについて簡単に説明いたします。この個別のアクションプログラムは、計画期間内に取り組むべき項目の頭出しとしての位置づけなので、取組みの詳細内容については、今後、所管課と詰めていきます。本日は大きな方向性や構成の部分についてご意見をいただきたいと思います。

まず、16 ページの人材力の強化・組織体制の改善にまたがる取組みとして、1-1「職員力向上プロジェクトによる質の向上」です。現在抱えている職員及び組織の課題に取り組むことで全体の質の底上げを図り、底上げされた職員、組織でさらに次の取組みを進め、より一層の質の向上を図り、結果、自ら考え、行動できる職員組織を実現しようとするものです。

次から組織運営体制の改善に係る取組みです。17 ページの 1-2「職員数適正化の推進」です。現在の適正化計画が今年度の取組みで終了することから、新たな計画を策定します。新たな計画では、雇用と年金の接続問題や職員の年齢構成などを踏まえ、組織の将来を見据えた計画とします。

18 ページ、1-3「超過勤務の削減」です。ワークライフバランスの実現、職員の健康維持、効率的な行政運営を行うためにも現プランに引き続き超過勤務の縮減に取り組めます。

19 ページ、1-4「人事給与制度の改革」です。本年の 10 月 1 日の給与条例と関連規則の改正で、給与関係の見直しは行われましたが、級別定数の導入、複線型人事、キャリアプランの明確化や採用計画など人事戦略の確立はこれからの課題と認

識しています。これらの課題に取り組めます。

20 ページ、1-5「BCP を活かした防災体制の強化」です。非常時においても組織として機能する体制を構築するための取り組みを進めます。

次は地域（民間）との連携強化の視点からの取り組みです。1-6「オープンデータの活用による民間との連携」です。オープンデータの公開については、鎌倉市ではすでに9月1日から順次始めておりますが、情報の二次利用が進めて、市民サービスの向上が図られるよう引き続き取り組みが必要と考えております。

次からは財政基盤の確立の視点からの取り組みです。22 ページ、2-1「中長期の財政戦略の検討」です。財政推計及び将来の行政需要等を勘案した財政戦略を立て、中長期的な行政運営の指針を立てることを検討していきます。

23 ページ、2-2「包括予算制度の推進で」す。包括予算制度自体は既に取り組んでいるところですが、今後、事務事業評価との連携を図り、チェック機能を充実させ、PDCA サイクルを回すことで、職員意識の改革を進め、包括予算制度の更なる推進を図っていきます。

24 ページ、2-3「歳入増の取り組み拡大」です。引き続き歳入増の取り組み拡大に努めていきますが、基本は各課での個別管理により進めていくものとします。ただし実績については年一回取りまとめを行います。また、地場産業の活性化、新たな産業の創出や企業誘致など歳入増につながる新たな取り組みについて検討を行います。

25 ページ、2-4「受益者負担の見直し」です。適正な受益者負担とするため、公の施設の利用料等を見直しを図ります。また、来年10月に予定されている消費増税のタイミングに合わせて事務手数料などの受益者負担についても見直しを検討します。

続きまして、ここから業務改善の視点からの取り組みです。26 ページ、2-5「公共施設再編計画と連動した業務の見直し」です。現在、進めております公共施設再編計画に基づき、公共施設の統廃合、複合化等が行われることとなりますが、それに合わせた新たな行政サービスのあり方の検討とそれに対応した組織や職員数などソフト面の検討が必要となるため、見直しを進めていきます。

27 ページ、2-6「共通番号制度導入を契機とした業務の見直し」です。共通番号制度の導入によりサービス提供方法を見直すほか、支所窓口体制の見直しなど組織、職員数の見直しも行います。

28 ページ、2-7「委託化の推進」です。業務の効率化、市民サービス改善のため

の新たな担い手の活用として委託化を推進します。

29 ページ、2-8「窓口業務の見直しによるサービス改善」です。手続きの簡素化、などのほか、専門的知識をもった職員による対応や窓口の一本化なども検討し、市民の利便性を向上させる取組みを進めます。

30 ページ、2-9「経理担当者制度の見直しによる業務の見直し」です。この取組みは現行の適正化計画のメニューの一つであったものです。経理担当課の役割を整理し、経理事務処理時間の短縮、経理担当課の事務負担の軽減、各課の経理能力の強化を図るため、経理担当課制度の見直しを図ります。

31 ページ、2-10「本庁執務環境の改善」です。執務スペース、執務環境の改善を図り、事務の効率化と市民サービスの向上を図ります。

以上が個別のアクションプログラムの説明となりますが、いずれのアクションプランにつきましても、計画期間のあいだに取組むべき項目の頭出しであり、取組の詳細内容につきましては今後、所管課と詰めていくこととなりますので、本日は取組みの大きな方向性や構成といった点から主にご意見をいただければと考えております。

今後のスケジュールですが、現在、庁内においても並行して検討を進めているところですが、本日、委員の皆さまからいただきましたご意見等を踏まえて、素案を修正し、成案を得たいと考えております。

簡単ですが、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。同じ「アクションプログラム」という言葉を使っていますが、これまでの 31 項目のものより、はるかにざっくりとした 16 項目のテーマにまとめられています。内 6 項目が組織・職員について、10 項目が財政ということで整理されています。実際には、アクションプログラムの個票には、取組手段というレベルで、より細かく具体的な取組対象などが整理されていくということになります。職員と組織の質の向上のところの 1・1 の項目が、これから新たに取り組む項目で、これから議論するテーマとなっています。他のテーマもたくさんあるが、もう少し捉え方にまとまりができれば、と考えています。達成度の○×がついた最初の 31 項目のアクションプログラムですが、これについては、どうですか。

事務局（鷺尾）：説明いたします。達成度は、自己評価になっています。当初、現行のアクションプログラムについて、期間でここまで達成するという目標を立てて、それに対しての進捗状況について、各担当で、◎○△×という４段階で評価をしました。指標の説明がなくて申し訳ありませんでした。

北大路会長：これは、こういう評価をすることになっていましたか。

事務局（鷺尾）：そうなんです。なっていました。

北大路会長：そういう仕組みになっていたんですね。話題の手話講習会の有料化が×になっていますね。このアクションプログラムのレベルには、相当でこぼこがあるし、テーマの選定も各所管課に任せていたので、この委員会では、このアクションプログラムに関しては粛々とやってもらって、これから体系的にしていって、という議論だった。だから、個人的には、どうして○や◎か、ということは議論したくないのですが、委員会としてはどうでしょう。

倉岡委員：達成状況のところどころ×があると、なぜ×なのか、どうして×になってしまったのか、なぜできなかったのかという原因を分析して、次の改善に繋げてほしいと思います。「14 小学校警備委託業務の見直し」は、昨年、削減しませんでしたか。

北大路会長：公衆浴場もそうですし、×になったものは、ここで議論したばかりですね。

子どもの家もそうですし。難しい。

倉岡委員：難しいけれど、なぜ、取り上げたのですか。

北大路会長：時間の問題もあるんじゃないですか。予定された期間より前倒しで、早くやっていますよね。

事務局（鷺尾）：はい。

北大路会長：まだ、ということもあるんですよ。

倉岡委員：27 年度まででしたか。

事務局（鷺尾）：そうですね。これは 25 年度末時点の自己評価で、毎年度末に自己評価します。今、お話しにありました小学校警備委託業務は、地元と調整したのですが、市民の方のほうから、これについてはやらないでくれという方向があって、それで、このプランそのものの取組みを終了しようということで整理をさせていただいた。目指したものが出来たか出来なかったか、という観点すると、30%以上の達成度がないと×になるという指標なので、所管課が×と付けた。

北大路会長：これで、このやり方が終わってしまうと、あまり良くない。一言でいいから、もう少し状況の説明がいます。このまま外に公表されてしまうと、市民の方に「随分できてない」という印象を与えてしまう。

事務局（鷺尾）：わかりました。

倉岡委員：お金のかかることだけれど、もう一度見直して、市民に提示して、やっぱり市民の声で要望が多かったとか、夏には大きな課題がでてくるから継続してやることになったとか、その事情がみえないと、あきらめと感じてしまう。誤解を招いてしまう。

事務局（鷺尾）：達成度という意味なので、×といっても、取組みをやめてしまうというわけではない。ただ、それがここでは読み取れない。

北大路会長：新しい行革プランについて。

友田委員：包括予算制度は、部単位の取組みですよ。職員力向上プロジェクトは課単位の取組みという認識がある。その中での取組みは今後もある程度進んでいくと思うが、もう少し大きな目を見て、全庁的に見てどうか。全体最適の視点で、課と課や部と部の間で重複している業務の見直しができるとか、そういったことが、この新行革プランの体系図からは見えない。もう一つは、包括予算制度はうまくいっているのかと聞きたい。課題などは感じておられるのか、今日は財政担当の方がいないので聞けないが、お伺いしたい。今年度から全庁的に包括予算制度が導入されたが、実はこの部には馴染まないとか、そういうことがあるのかと気になりました。今年度と来年度で、こういうことを変えようということがあれば教えていただきたいと思います。

行革推進課長：具体的に、今やっている中では、大きな課題があるとは聞いていないです。先日、財政担当の方で、包括予算制度についてざくばらんな意見を聞く会があり、色々な課の職員が集まって、具体的な課題などを話し合ったと聞いています。やり方の修正とか、細かい点での直しとかなど、財政課は職場の意見を聞いて進めていくと思います。今、平成 27 年度の予算もその方法で進めていて、予算のヒアリングの中では、特に問題はないと思います。

経営企画課長：包括予算制度、そのものの課題についてはないです。

行革推進課長：そうですね。制度そのものについてはないです。

坂野委員：実質的に、包括予算制度にする目的は、枠の中での自由裁量で配分ができるということだったが、制度を変えたことによって、実際に大きく配分が変わったと

いうことはあるのでしょうか。そんなにはないと思うのですが。

行革推進課長：ないですね。もともと、財政的に厳しいという話と、経常的な経費の予算要求と、投資的経費と言われる実施計画実現のための経費の要求を別々にしていたため、双方が膨らんでいってしまうことを1つの部の中で整理していくという考えでしたから、その中でのやり繰りは当然していると思います。かといって、いきなり何か大きく変わったかという、それはなかったと思います。

坂野委員：そういう現状をよしとするのか、包括予算制度にしたから、もう少し予算編成の仕方が変わる余地が本来ならあると思うので、それを目指そうとするのか。変わらないにしても、予算編成の過程でのコストが削減出来ているのなら、それはそれで価値のあるものですが、そうではなくて、同じコストか、むしろ負担が増えていくようなことはないのでしょうか。

行革推進課長：財政課に聞かないとわからない部分もあるが、目指すところは、自分たちの裁量の中で色々なことをやりたいという自由度を増やすということだが、現実としては、編成するだけで精一杯ということがある。予算編成コストの削減については、二度手間ではなく、一度でどんどん進んでいるので、これは効果があると思います。

坂野委員：人材育成の強化とか、制度を活かせる人をどのように育てるかということとリンクしていて、その見通しが無い中で、どういう人を育てるかということを議論しても先が見えないと思います。

田渕副委員長：包括予算制度で課題が出てこなかったという話でしたが、実際に実施した各部の部長から、ここは変えるべきだとか、ここはおかしいのではないかと、というような話は出てこなかったのですか。

経営企画課長：企画サイドとしては、予算の編成にあたって、各部の裁量として来年度はこういうことをやっていきたいというヒアリングは行っていて、予算の中身の意見交換とか指示を仰いでいます。制度そのものについての議論は企画サイドではしていない。財政課は独自で全職員に希望者を募って意見を聞く機会を設けていて、その中で上がってきたものがあれば改善に向けて動いていると思っています。

田渕副会長：それを財政課だけが把握している状況ですね。本来ならば、行革推進課で把握していなければいけないものだと思うし、今は出てきた職員の声などが共有されていないところが大きな問題だと思います。職員が自ら考えて行動することが大事で、制度がいくらあっても人が動かなければ宝の持ち腐れになる。そういった

声があれば、全庁的に共有できるようにしていかなければならない。限られた財源の中でどうすれば市民サービスを向上できるのか、という観点からすると、財政課とのやりとりの中では出てきていないのではないかと。財政課からの情報提供を待っているのではなくて行革推進課の方から動かないと、制度的なものはうまく回っていかないと思います。そのあたりのアクションは取られていないのですか。

経営企画課長：今はまだ、できていないのですが、今後、連携はしっかりしていきます。

経営企画部長：私の立場からちょっと説明させていただくと、経営企画課と行革推進課を所管してまして、財政は別ですが、包括予算制度を導入する前から、投資的経費と経常経費と分かれていて、総合計画に定められているものは投資的経費という別枠を配分していました。それ以外の経常的経費というのは、各部にある程度渡していて、その枠の中でやり繰りするということで、包括予算制度に似た形でやっていました。これを、全体枠を渡して、人件費も含めてやる、というのが今回の包括予算制度ですが、総合計画で位置づけているものについては、別枠で渡している。自由裁量はこの部分ですよ、ということで渡している。今までだと、総合計画に載っていると、経常経費でも、いつまでも投資的経費になっている。だから、投資的経費がどんどん膨らんでいくと、経常的経費が圧縮されてきてやめられなくなる。だけど、これは別枠で、いつでもお金を貰えるから、やめようというアクションが働かなかった。今は、一緒に渡している形になっているので、なんらかの優先順位をつけてやめていかななくてはいけない、ということを各部でマネジメントするようになっている。各部がどうマネジメントしているのか、今は見えない状況で、それは始まったばかりで、発表する場もない。行革では、それを表していこうということで、表彰制度も変えている。業務改善したものを発表する機会を持って、共有して、全庁的に扱っていくということも考えている。予算の査定の中で、どういう形で二重手間や三重手間が無くなっているか、ということも、理事者と優先順位を議論していく場を設けていくことで、予算を査定しながら見ていくというステージを持っている。自分たちで優先順位をつける時に、どういう優先順位の付け方をしていくか、自分たちで評価をしていくという、評価制度も見直していこうと思っ

かができるのですが、一定か、もしくは減っていつている場合にどうやり繰りしていくか、というのは、どこの自治体も工夫していかななくてはいけないところだと思います。今年度2度目の予算要求になるので、その中で課題が明確になってくと思うので、共有化して、査定の仕方や評価の仕方をうまく調整して、庁内で便宜を図っていきたいと思います。その辺は今、取り組んでいるところなので、ご紹介する機会があると思います。

北大路会長：権限移譲は実際には難しいですね。時間のかかるものです。同じお金なのに、経常経費、投資的経費、人件費の違う3つの方法で管理していたものを、1つで管理できるということで、まず、プラットフォームはできたと思います。包括予算制度を取り入れている他の自治体もそうですが、財政で削減すると変なところで切ってしまうので、自分で切るとというのが一番いいということで、自分で削減するというのが普通です。自分で切って削減していいという権限移譲なので、楽しい権限移譲ではないけれど、自分でプライオリティーを考えて決めていくということは、次のステップに向けて大事なことだと思います。進んでいるような気がしますよ。いいのではないですか。

田渕副会長：確認させていただきたいのですが、先程、表彰制度を取り入れているとおっしゃっていましたが、それは、誰がどの時点で判断するものですか。

北大路会長：それは、次のテーマになりますか。

経営企画部長：次のテーマと連動するものですが、今までも職員提案というものをやっています、政策提案と実績提案の二つがあります。実績提案は、各部で工夫した部分を出してもらって、それを共有していくというもので、こんなことをやっている部があるのだから、これは使えるのではないか、という共有するステージにしたらどうか、というように考えています。表彰を目指すよりは、共有できる場をつくる必要があると考えて、組み立てています。

北大路会長：新行革プランで、他に何かありますか。

坂野委員：取組みの視点での「地域（民間）との連携強化」というところで、取組項目に「オープンデータ活用の推進」とありますが、これに違和感があって、地域との連携なら NPO とか、地区別予算ですとかだと思うのですが、「オープンデータ活用の推進」だけでこれを支えるのは大丈夫なのかなと思います。

事務局（鷲尾）：そこは庁内でも指摘を受けたところです。この後のテーマの「職員力向上プロジェクト」の方でも協働を1つのテーマに掲げていまして、そちらの方で

も「民間や地域との連携強化」の部分で力を入れて取り組んでいこうと思っています。体系図の見せ方の問題かと思いますが、パッと見た時は、確かに「オープンデータ活用の推進」しか取組項目が無いように見えますね。

行革推進課長：もう少し、協働の視点の部分で別建てで出そうとしているのと、もう一方で、これまでやってきた産官学の連携とか、広域の行政間の連携とか、そういったものにも大きく取り組んでいく必要があるのではないか、とご指摘を受けていますので、それについては、更に書き足していこうと思っています。

田淵副会長：「取組の基本方針」のところに、「財政基盤の確立と業務改善」とありますが、「業務改善」は手段であって、目的や目指す方針ではない。28 ページの 2-7「委託化の推進」も、委託をすることが目的ではない。委託をすることによって、手が余った職員がいると、それは無駄になるわけです。「何のために委託をするのか」ということがはっきりしていないと、逆効果になる。皆さんがきちんとしていれば、業務改善をする必要はないんです。「取組の視点」として無駄を省いたり、効率的に仕事をしたりする「業務改善」があるならいいが、目指しているものは何か、という「取組の基本方針」としてあるのはおかしいですし、「委託化の推進」にも違和感があります。

北大路会長：この体系図は、上が主に収入で、下が支出関連ということですかね。上が財政の基盤という収入確保で、下が支出を管理しようというもので、もう少し絞ろうかと、いうことですね。

事務局（鷲尾）：後は、現行のプランから引き継ぐものがここに入っています。

北大路会長：ここではコストカットが言いたいということですか。

行革推進課長：コストカットよりも、むしろ、仕事の仕方の見直しをしようということ。

北大路会長：無駄の削減ということですかね。委託についても、委託をするというよりも、得な方を取るということですよ。生産性の高い協定をとるということ。直営の方が生産性の高い場合があるかもしれない。

先ほどの協働は、次のステップの職員力向上プロジェクトの柱なんですよ。だから、書き方をどうしたらいいか、という話ですよ。

田淵副会長：少なくとも、人・組織・地域という順番を変えなければ、真ん中の「組織体制の改善」をまたいで、「職員力向上プロジェクト」に繋がっているとわかるように、線を繋げるといいかもしれない。

友田委員：「委託化の推進」や「オープンデータ活用の推進」というのは、民間活力を

使いたいということだと思いますが、その時に間違っているのは、行政が判断することだと思うんです。例えば、ごみ収集とか、資産税の業務委託化とか、それが本当にふさわしいのかがわからない。民間サイドからすると、他の業務の方がもっと効率化できる案が出てくるかもしれない。オープンデータも、こちらが出すデータを選ぶのではなくて、これだけデータがあるので、できるもの全てを提案してもらう方がいい。たくさんある事業の中で、これらの3つを組み合わせたら、これぐらいのコストでできるという提案があるかもしれない。それを「これだけと」1つずつ出してしまうと、民間活力が活かされないと思う。こういう場合は、役所側で選ぶのは違うと思います。それだと、民間が十分に力を発揮することを阻害していると思います。方針として「委託化の推進」というのであれば、そうすべきだと思います。

北大路会長：ソーシャルインタクトインベストメントとか、インパクトボンドとか、その類の話なので、それはこの下にぶら下がる話ではないと思います。何年も続くプランなので、入れる方がいいですね。少し考えさせてください。

行革推進課長：12 ページの「イ 地域（民間）との連携強化」というところに、我々はこう思うということを書き込んでいます。28 ページの「委託化の推進」というメニューは既存で決まっていることを出しているだけなので、これにこだわるのではなくて、もっと広くとらえていきたい。「オープンデータ活用の推進」もその1つで、担い手の活用など、いろんなところで便宜を図っていきたいという書きぶりになっています。

北大路会長：本当は手段ではないけれど、今は「オープンデータ活用の推進」と並べて書くくらいの規模でもいいかもしれない。今、自治体で実際に進めているのは、横須賀市と寝屋川市の二つくらいで、それも実験的にやろうというレベル。だから、まだ数年は手段レベルかもしれないので、この下に入れておいていいかもしれない。生活保護の分野で、民間に手を挙げさせて、ソーシャルインパクトの高いところにやらせようとしているところがありましたよね。日本投資銀行がファンドを用意している。

友田委員：SROI が、いわゆる評価の部分に使われている部分ですね。

北大路会長：日本はかなり遅れていますね。

友田委員：今は、イギリスが進んでいますね。

北大路会長：2～3年したら、日本もくると思いますね。

友田委員：生活保護の話だと、生活保護を受けると行政コストが増える。1つはそれを予防するということと、早期に仕事に復帰してもらい自立してもらおう、ということ。ニューヨークだと、刑務所の問題があって、それを利用している。行政コストが膨らむことがわかるという事態、例えば、地域で孤立している人がいて、今は親の蓄えで生活しているが、それが尽きた時に行政コストが増えるので、就労支援をするとかでコストを予防したり削減したりしていく。それに対して先に投資銀行がお金を出して、予算が削減した分をリターンで返してもらおう、という仕組みになっている。そういったことがイギリスでは進んでいます。日本も早晚そうなるのではないかと思います。特にイギリスでは小さな政府が進んでいるので、地方行政の仕事などは、指定管理者などで業務委託されたり、民間会社を利用したりすることも多いのです。

北大路会長：いろいろ技術はあるんです。

経営企画部長：それは日本でも研究されていますよね。

北大路会長：かなり。

経営企画部長：先日、お会いした方が NPO を立ち上げて研究されていました。

友田委員：うちの会社も、厚生労働省の仕事でそういうことの研究をさせていただきました。

北大路会長：低金利融資で、一般の個人投資家から募っている JICA 債といって、アフリカを支援するものがある。あまり仕事をする必要がなくのんびりしようとしている人、それ以上利子で稼ぐ必要のない人向けに、株でもうけず、1口 50 万円くらいの低金利の投資をしたらどうかというもの。それがアフリカの水や薬の供給に使われて、少しの利子・リターンがあればその方がいいのではないか、というもの。非常に公共性の高いものに使われる。決して損はしない。会社は損するつもりはなく、ちゃんとリターンを稼ぐ。ほとんど NPO 的な仕事で、供給会社自体が儲けようとは思っていないけれど、損するつもりもない。そういうところに個人が投資するという仕組み。自治体レベルでそういうこともやろうという話です。ひきこもりも、生活保護まで持っていけないというようなこと。そういうレベルの高い話です。

倉岡委員：21 ページの「オープンデータの活用」のところで、政策創造担当というのは何ですか。

行革推進課長：政策創造担当という組織の中の課です。

北大路会長：今の部分はどうか相談させていただいて、新行革プランはこの方向で、

ということで今日は話を終わらせていただきます。次のテーマが「職員力向上プロジェクト」という新しい取り組みです。ご説明をお願いします。

事務局（岡山）：それでは、議題２の「職員改造プロジェクト」について説明させていただきます。資料は、「職員力向上プロジェクト」という題名の厚い資料と、資料２「スケジュール案（各課の取組）」を使って説明させていただきます。

前回、７月２８日の行革市民会議は、このプロジェクトの第１回目終了直後のタイミングで開催させていただきました。各課から８０名のプロジェクト担当者を集ってもらい、職員と組織の質の向上に向けての課題を洗い出し、課題解決のうち手についても議論してもらったのですが、その後、第２回目のプロジェクト及び課長職向けの研修を行って議論を重ね、整理をし、最終的に行革推進課でまとめたものが、お手元の冊子の資料となります。

まず、プロジェクトの名称ですが、以前紹介させて頂いた時は、「職員改造プロジェクト」と仮称していたものですが、名称については再考すべきではないかとの行革市民会議の指摘もありましたことから、プロジェクトに参加の皆さんからアイデアを募るなど行い、行革推進課の方で再度検討し、最終的には行革推進本部会議で「職員力向上プロジェクト」として決定させていただきました。

資料冊子のページをめくっていただくと、目次には取組を策定した全 76 課の一覧となっております。１ページ目は、取組みの全体系表となっております。この取組体系表は、友田委員のお力添えをいただきまして計４日間をかけて開催しました第１回目と２回目の職員向上プロジェクトと、８月の中旬に開催しました課長向け研修の成果と、前回の行革市民会議で頂戴しましたご意見を含めて整理したものです。

表の見方ですが、左から２列目が取組の大分類として４つの項目を掲げ、その達成に必要となる取組を右の欄に向かって細分化しております。一番右の E 欄までがプロジェクトを元に策定した部分で、取組番号を記載していますが、この番号が次ページ以降とリンクしております。２ページ目をご覧ください。左側の課名の欄に続いて取組ナンバーがありますが、例えばこの１番の取組みは体系整理票の１とリンクしているという見方となっております。そして F 欄から右側が各課で策定した取組みとなっております。

この F 欄の各課の取組みは、全 76 課で行いまして、合計 1238 件の取組みが計画されております。

続きまして、資料 2 をご覧ください。職員力向上プロジェクトの今後のスケジュールについてご説明いたします。

本プロジェクトの今後の課題としては、下段に今後の検討事項として整理しました。①取組みの推進、②取組みの評価、③PDCA サイクルの構築をあげております。

①取組みの推進については、各課長による進行管理をお願いし、行革推進課の方でサポートすることを考えております。

②の取組み評価については、今後の取組みのためにも、取組をした甲斐があった、取組みをして良かったと思ってもらえるような、誉める評価のしくみにしたいと考えております。その方法として、各課で取り組んだもののうち、報告したいもの、評価してもらいたいものを各課から報告してもらい、良い取組みについては表彰していきたいと考えております。行革市民会議の皆さんには、ぜひ、この評価と表彰の仕方に関わっていただきたいと考えております。

策定のスケジュールですが、上段のスケジュール案をご覧ください。取組を進めていく中、年度末までに一度、各課から成果報告を集めたいと考えております。この成果について、4～5月をめどに行革市民会議で評価していただき、成果をあげた優秀な取組みについては表彰することを考えております。

次に③PDCA サイクルの構築ですが、スケジュール案は資料 2 の中段となります。今回策定した取組み体系整理表ですが、新年度に入り見直しを行います。これを元に各課の取組みについても修正をしたいと存じます。以降は、取組成果を年末にまとめ、評価し、表彰までを年度末までに行うサイクルとしたいと考えております。

次週 11 月 11 日（火曜日）には第 3 回の職員プロジェクトを開催予定です。ここでは、各課で策定いただいた取組みをベースに、全庁的に取組むものを策定していく予定としております。全庁を横断してやっていった方がいいだろうという取組みについては、またプロジェクトで集まって決めていきたいと思っています。市民会議の皆様には、まず、この取組体系表の構成や内容についてご意見・ご感想、質問等をいただければと思っております。次に、今後の取組みの推進方法や評価方法、PDCA サイクルについて、ご意見・ご感想等、行革市民会議の皆様の関わり方につ

いても、先程の案についても、ご意見をいただければと思っております。以上で説明を終わります。

北大路会長：最初の体系整理表を作るのは大変でしたね。これは、ロジックモデルではないんですね。課題の大分類・小分類です。どうするというテーマは書いてあるが、役所の中にある課題をリストアップしたらこうなった、というものです。そうとうの人数で議論して、ある程度網羅的に課題が出されていると思います。それを苦勞して整理されたものです。

今のご説明のアイディアというのは、これをベースに、「あなたの課は这其中でどれが特に大変なの？」というものの参照リストになっていて、自分の課で、ここはスピードが問題だとか、技術力が問題だとかというものを書いてもらって、これをベースに改善活動をやってもらおうという仕組みを作るというもので、単に評価をするだけではなくて、改善に結びつくような現状評価とアクションをやってもらおうというものです。ご存知の方も多いと思いますが、全国の業務改善推進自治体協議会という団体があるのですが、今年の福岡大会が第8回だったかと思うのですが、参加団体が30数団体ありました。関西大学の石原先生がキャップでやってくださっています。自治体で民間の改善運動が広く行われてきているのは事実ですね。さいたま市長が静岡と同じことをやりたいということで、コーチングをして3年目になります。最初少しだった改善提案が、今は何千件あります。埼玉県は大きいから当たり前ですが、年間何千件という改善報告が上がってきて、その中で良いものを選んで賞を出している。それでも枠組みがないので限界だと思っていて、みんな各職場で何か思いつけ、ということだが、アイディアが枯れてくる。そういう意味では、こういうリファレンスできる枠組みがあって、この中の一番大きな問題からやっていこうという方が合理的だという気がしている。これが機能して、この中から各課の改善が出るということになれば、かなり他の団体よりも合理性のあるものになる。スケジュール表の中で、体系は見直すことになっているけれど、もう少し体系表を使いやすくしていくということですね。みんな乗ってきますかね？各課で提案を進めることになっているんですよ？

事務局（岡山）：実際、そこが課題だと思っています。取組みを決めたところがゴールでなくて、これをやってもらって、結果を出してもらうことが大切だと思っています。

北大路会長：中には面白そうな提案がありますよ。市民の方がいらっしゃった時に、き

ちっと対応できるようになりたいとか、具体的改善に結びつくような提案が書いてある。皆さんの指導力次第ではないですか。どこの自治体もそうですが、トップが言わないとどうにもならない。トップが関与していない改善はどこにもない。それは絶対です。

友田委員：市長もできれば全部の課を評価したいとおっしゃっていましたが。市長がご挨拶にいらっしゃった時に、市長も働き方を見直したらいかがですか、という話をしました。市長がやるべきことは、政策を作ってその政策の議論をちゃんとする事で、日常業務に追われて職員が相談できる時間がないというのは鎌倉市にとって不幸なことではないかと、お話しをしたら、それはごもっともだとおっしゃった。

倉岡委員：市長の向上プロジェクトも必要ですね。

友田委員：課単体でやっているの、課以上のことが出てこない。部長や副市長のことも出てこない。

北大路会長：とにかく始めてみて、皆さんが本気だと思う雰囲気を作らないといけない。

田渕副会長：課によって温度差はないのですか。

事務局（鷺尾）：課によって、たくさん書き込んできた課と、そうでもない課がありましたが、たくさん書き込んできたところが良いという感じでもなかったです。少ないけれど問題意識を持っている課とか、ごみ収集の現場とか、現場での普段直面している課題を意識して書いていると感じるところもありました。良いことをたくさん書いてあるけれど、あまり踏み込んでいないとか、少ないけれど、これは本気で取り組むつもりで書いているな、とか、いろいろでした。来週、プロジェクトの担当者が集まる会議があるのですが、そこでアンケートをとってみようと思っています。各課での策定にあたって、各課では実際にどんな議論が出たのかとか、担当者が一人で作ったとか、どのように作ったのかなどを聞いてみたいと思っています。読んだ限りでの印象は、この後の実行に向けたモチベーションにもばらつきがあると思っています。だからこそ、やったという満足感を味わえるようにしたいと思っています。

田渕副会長：発表も、就業時間中にやっていいのか、ということがいろいろなところで問題になっているので、そこも押さえてやったほうが良いと思います。

事務局（鷺尾）：参考までに、それはどんな議論になのですか。結果的に就業時間中にやることになるのですか。やれないことになるのですか。

田渕副会長：市民から見たら、給料をもらっている時間になぜそれをやるのか、という

話になってくる。市民もそれを受け入れていけば良いが、そのあたりの温度も測りながらやっていかないといけない。

北大路会長：研修会の形をとって、手続きが必要であれば、研修参加の職員の名前も出して、外部から講師がきてコメントをするという形をとる。さいたま市はニコニコ動画で全部インターネット中継をしていた。すごい書き込みや悪口もいっぱいくる。それもすごく大事なこと。

田渕副会長：建設的な文句ならいいが。そのあたりを押さえて。

事務局（鷲尾）：評価や表彰のプロセスに、市民会議としてぜひ関わっていただきたいと強く思っています。

北大路会長：やり方は、提案がどれだけ出てくるかに依る。うまくいけば、3次位スクリーニングをしないといけない。

田渕副会長：この取組評価は予定では3階層になっていますよね。

北大路会長：評価基準の枠組みもある程度必要。

田渕副会長：資料の見易さの観点から、この資料の1ページ以降、「課」と「取組 No.」の間に「取組の小分類」を入れないと、何のために取組みを行っているか分からない。この形だと、取組 No.の1,2,3がどこに繋がっているのかが分からない。職員も前のページに照らし合わせないといけなくて、見にくい。取り組んでいることが単なる手段ではなくて、目的を達成するためということを常に意識してもらわないと意味がないので、入れたほうが良いと思います。あと、文字を大きくしたほうがいい。

事務局（鷲尾）：現場で作ってもらったのはA3サイズの横なので、全部の項目が入っていましたが、今回、全部を概観してもらうものを作ろうと思ったら、省略したものになってしまいました。

田渕副会長：市民の皆さんもこれは見られるのですか。

事務局（鷲尾）：これはまだ、できたてなので、これからです。

行革推進課長：一応、このスケジュールでご協力をいただけるということで、理解させていただきたい。もう少しやってみないとどのように評価したらいいのかがわからないので、私どものほうでいろいろやってみて、こんな形のやり方でどうかと、メールなどで情報提供をさせていただきながら、異動前の年度内にほめてあげたいと思っています。そんな感じで日程調整をさせていただきたいと思っています。ご協力をよろしくお願いします。

北大路会長：今日は以上ですか。

行革推進課長：次回の市民会議の日程は、1月から3月までの間で、年度末になってしまいかもしれませんが、開催したいと思います。ありがとうございました。

以上