

平成 27 年度 第 1 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 28 年 1 月 28 日（木）15 時 30 分～17 時 00 分

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 第 1 委員会室

出席委員：北大路会長、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）比留間経営企画部長、能條次長兼行革推進課長、鷺尾行革推進課推進担当係長、岡山行革推進課推進担当

議 題：（1）第 4 次鎌倉市行革プランについて
（2）職員力向上プロジェクトの取組みについて
（3）職員提案について

会議資料：資料 1 第 4 次鎌倉市行革プランについて

資料 2 平成 27 年度職員力向上プロジェクトの取組について

資料 3 業務改善取組一覧表

資料 4 職員提案募集チラシ、平成 26 年職員提案実施要領

会議内容：

行革推進課課長：4 月から行革推進課長を務めております能條です。今日はよろしくお願いたします。また、本年度の開催も大変おそくなりまして、申し訳ございません。今日は田渕先生がご欠席で、一ノ瀬さんが少し遅れるということです。幹事が人事異動で替っていますので、ご紹介いたします。職員課担当課長の今井です。

職員課課長：今井でございます。よろしくお願いたします。

行革推進課課長：まだ、来ておりませんが、経営企画課の担当課長が大隅に替っております。本日、傍聴者の方はいらっしゃらないので、このまま会議を開催させていただきます。よろしくお願いたします。

《議題 1 第 4 次鎌倉市行革プランについて》

北大路会長：では、議題 1 の第 4 次鎌倉市行革プランについて、担当課から説明をお願いたします。

事務局（鷲尾）：第4次鎌倉市行革プランは、昨年8月に承認されました。今回改めてご説明させていただきます。行革市民会議のみなさまのお力をお借りして進めてまいりましたこのプランについては、パブリックコメントで市民意見を集め、理事者と具体的な取組み項目や内容について検討を重ね、昨年度8月に、市長を本部長とする行革推進本部会議で承認を得まして、各計画の策定作業を完了し、先の市議会12月定例会や総務常任委員会でも報告をさせていただきました。個別にご説明いたしましたが、改めてご説明させていただきます。

プランの名称ですが、素案の段階では、仮称鎌倉市行革プランとしておりましたが、平成11年度に策定した「鎌倉行財政プラン」から数えて4つ目の行革プランとなることから、名称を「第4次第4次鎌倉市行革プラン」といたしました。

本プランの骨子については、これからも行財政運営を進めるにあたって、これまでの減量経営的な発想による行財政改革の必要性は認めつつも、これまで以上に民間や他の自治体等との連携や、市民の方々との協働によるまちづくりの推進が重要と考えております。このため、本プランでは、行政運営に携わる私たち職員一人ひとりの意識を変え、自ら考え、行動する職員になっていくことが重要であるとの認識に立ち、「職員と組織の質の向上」と「財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直し」を2本の柱として位置づけ、新たな行政運営のスタイルの確立を目指す構成としております。

それでは、資料1に沿って主な部分についてご説明いたします。

1ページ、『1 はじめに』ですが、ここでは、ただいまご説明した本プランの基本となる考え方について記述しています。

続いて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財政改革の取組みを概括しています。

(3) 新鎌倉行政経営戦略プランについては、平成23年度から平成27年度までを計画期間として、第2期基本計画後期実施計画を主に財源面から下支えすることを目標に取組を行ってきましたが、本プランの策定をもって、平成26年度末を持って計画終了としております。

平成26年度までの取組成果の主なものとしては、第3次職員数適正化計画の推進では26年度末時点で職員数を42人削減し、約11.7億円の財政効果を、職員給与の見直しと給与の暫定削減では約27.3億円を、未利用地の売却で約15.9億円の財政効果を生み出しました。また、ネーミングライツの取組では、海水浴場の命

名権として、年間 1,200 万円の 10 年契約を締結するなど、新戦略プラン全体として 23 年度から 26 年度の 4 年間で、合計約 90.1 億円の財政効果を生み出す結果となりました。なお、個別取組の財政効果額については巻末の一覧表に記載しております。

次に 4 ページ、『3 新たなプラン策定にあたって』では、策定の背景となる状況について述べており、5 ページでは、今後の行財政改革の取組みについて、鎌倉行革市民会議から頂いたご意見を掲載しています。

続きまして 6 ページ、『4 新たなプランの目標』です。

本プランの目標を『職員と組織の質を向上させ、財政基盤の確立と選択と集中によるサービスの見直しによって、持続可能な行政運営基盤の確立を目指す』ことを目標として掲げ、それを実現するための具体的な取組として、各アクションプログラムを掲載しました。

(1) 職員と組織の質の向上では、平成 26 年度から、友田委員のお力添えを頂きながら、職員力向上プロジェクトを先行して進めてまいりました。

職員力向上プロジェクトは、若手職員を中心としたプロジェクトメンバーにより、「市民目線に立って、考え、行動できる市役所を目指す」ための課題の洗い出しを行い、これを体系化しました。体系図につきましては、9 ページ及び 10 ページのとおりでございます。平成 26 年度は、この体系に基づき、各課で具体的な行動計画を作成して取組を行いました。この取組は、職員自ら考え、行動することを意図し、組織・風土を変革し、ひいては質の向上につながるものと捉えております。平成 27 年度につきましては、引き続き各課において体系図に基づく取組を実施しておりますとともに、新たな取組みとして、特定の課を対象とした業務改善の取組に力をいれて進めているところです。これにつきましては、次の議題で詳しく報告いたします。

11 ページに移りまして、(2) 財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直しにつきましては、引き続き、財政基盤の確立に取り組むとともに、限られた資源の中で最大の効果が挙げられるよう、仕事のやり方、サービスの提供方法等についての改善を進めることとしています。

次に 13 ページ、本プランの取組構成図をご覧ください。

先ほどご説明した、「職員と組織の質向上」「財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直し」を 2 本柱として掲げ、それを取組の視点、取組項目と右に向か

って展開していき、右端に具体的な取組であるアクションプログラム 15 項目とその担当課を示しております。

個別のアクションプログラムの取組につきましては、16 ページ以降に掲載しております。

ここでは簡単に各取組について説明させていただきます。

○ナンバー1「職員力向上プロジェクト」では、昨年度策定しました取組みの体系表に基づき引続きすべての課等で取組みを進めるとともに、課題を抱えている課等が行う集中的な業務改善への取組み支援を行います。

○ナンバー2「職員数適正化計画の推進」では、第4次職員数適正化計画を策定し、効率的かつ効果的な行政運営を実現できる体制づくりを目指します。

○ナンバー3「超過勤務の縮減」です。公務能率の向上と職員の健康維持の目標のもと、業務改善の推進、マネジメント強化、働き方の見直し、意識改革、残業の総量規制などに取り組みます。

○ナンバー4「人事給与制度の改革」は、級別定数の導入、昇任にあたっての選考方法見直し、人事評価制度の見直し、複線型人事の導入に向けて取り組みます。

○ナンバー5「再任用制度の有効活用」です。再任用フルタイム雇用の義務化に伴い、再任用職員のさらなる活用を図るため、選考方法の見直し、能力及び適正に応じた処遇、配置、人事評価制度の導入を目指します。

○ナンバー6「民間提案制度の構築」です。民間の発意による提案と行政サービスへの反映が恒常的に行われるための制度設計を行います。

○ナンバー7「民間によるオープンデータ活用の誘発」です。行政が保有するデータを誰もが二次利用しやすい形で公開し、活用を促進することで、行政の透明性、信頼性の向上、市民参加、協働の推進、経済の活性化、行政の効率化を目指します。

○ナンバー8「広域連携の推進」です。近隣自治体と広域行政サービスの提供を目指すことにより、行政需要への対応と市民満足度の向上に努めます。

○ナンバー9「ふるさと寄附金の活用拡大」です。歳入増の取組拡大策としてふるさと寄附金制度の活用拡大を行います。

○ナンバー10「債権回収業務の充実」です。一定の条件のもと、未収債権を包括的に管理することにより市民負担の公平性、行政への信頼確保、財政基盤の維持強化を図ります。

○ナンバー11「受益者負担の見直し」です。適正な受益者負担の実現を目指して、

貸し館施設におけるガイドラインを策定し、それを元に使用料の見直しを進めます。

○ナンバー12「包括管理業務委託の推進」です。個別に管理を行っていた業務について、包括的に業務を行うことでスケールメリットを創出し、経費の削減を目指します。

○ナンバー13「委託化の推進」については、委託可能業務を洗い出し、実施に向けて検討を進めていきます。検討対象としては窓口職場での委託化検討のほか、コンビニ交付制度の導入を行います。

○ナンバー14「包括予算制度の推進」です。持続可能な自治体経営実現のための予算制度を確立させます。具体的には事務事業評価と連携を図り、チェック機能の充実と、PDCA サイクルが回る仕組みづくりを進め、職員の意識改革も進めます。

○ナンバー15「支所業務のあり方検討」です。マイナンバー制度の運用開始に伴い、支所業務について見直しを行い、市役所本庁舎に業務を集約することを検討するとともに、地域支援のあり方について検討を行います。

以上が個別のアクションプログラムの内容となります。

次に、ページが前後して申し訳ございませんが、12 ページをご参照ください。

5 計画期間は、本プランの終期を第3期基本計画の終期と合わせ、平成31年度とするものです。

6 進行管理の方法は、本日、皆様のご意見を伺いながら、行革推進本部会議で推進してまいります。

また、実績につきましては、毎年議会に報告し、市ホームページ等で公表してまいります。

以上で第4次鎌倉市行革プランの説明を終わります。

本日、このプランについて皆様にご意見等頂きたいこととして、3点あります。

1点目、内容について、ご意見ご感想あれば頂戴したいと考えております。

2点目、プランの進行管理方法や評価方法については、市長を長とする行革推進本部会議で各取組の所管部長が報告を行い、会議で審議と助言を行うものとしています。また、プラン全体のアウトカムについては、市民へのアンケートである、市民意識調査を活用し効果測定を行っていくこととしています。現在、その具体的な評価方法や、アンケートの質問内容等について、検討しているところですが、その内容についてアドバイス等頂けると幸いです。特に、アウトカムを測るためのアンケート内容については、ご助言を頂戴できればと考えております。

3点目、市民会議の役割について、ご意見を頂戴したいと思います。これまで24年度から、今は2期目に入っているのですが、市民会議のみなさまには、新たな行革プランの策定に向けてご助言等、ご協力を頂いてきたところですが、新プランが策定されたことに伴い、市民会議に対する感想や考え、今後の市民会議の役割についてのお考えなど、率直なご意見を頂ければと思います。

北大路会長：今、いただいたプランの説明についてのご質問はありますか。

では、プランの評価の方法について、ご意見はありますか。これについては、どこを見ればいいですか？

行革推進課課長：12ページの6進行管理の方法の、(2)アクションプログラムの進行管理で、各取組みはアウトプットで評価をしていき、プランを実施したことで、市役所がどのように変わったかということ、何らかの手段で測れないか、ということ考えています。

北大路会長：ここには書いてないのですか。

行革推進課課長：まだです。現在検討している最中です。

倉岡委員：市民意識調査は、市民に直接満足度を聞くもので、満足度や効率化などを聞き、アウトカムは、それぞれの施策、例えば、6の民間提案制度の構築や民間によるオープンデータ活用の誘発など、それを使うことによってどのようなことができたか、というのが1つの指標なのではないかと思います。

北大路会長：市民意識調査は毎年行うのですか。

行革推進課課長：毎年行います。納得度調査のようなもので、総合計画の施策を体系別に聞いて、これだけの経費を投入して、こういうことをやったが、それについてどうか、ということは無作為抽出で2,000人に聞くものです。それと一緒に同封して聞けたらと考えています。作業的に間に合うかどうか。間に合わなければ窓口アンケートやeモニター調査制度の活用を考えています。

北大路会長：タイミング的にはどのようなタイミングですか？

行革推進課課長：来週中に作業を進めないと言に合わない感じです。

北大路会長：アンケートの案はお持ちですね？

行革推進課課長：市民の方は、行革推進課がどのようなことをやっているかをご存知ないと思うので、どうやって周知をしていくか、というところから始まると思います。いきなりプランについて聞いてもわからないと思います。

坂野委員：アウトカム指標を作る時に、何を目的にしているかということクリアにしないと難しい。9ページの『職員力向上プロジェクト』のところで、「満足度は維持しながらサービス提供をスピードアップする」というレベルなら、指標のイメージがしやすいと思います。しかし、このレベルで指標を作ると細かすぎるので、どのレベルで

指標を設定するかが問題。Bの大分類くらいの指標があればいいと思う。そのまま使えるものがあれば使い、なければ、それに類するものを作る。調査方法については、窓口調査で接遇対応はチェックできるし、職員間のコミュニケーションの風通しの良さなどは、市民に聞くことではないので、誰に何を聞くのかを整理しておく必要があります。必ずしも、満足度調査だけでカバーできるものではない。アクションプログラムを評価するくらいにできているということはありますが、ここに書かれている文言で送るなら、9ページの文言で発送するほうが指標としてはいいと思います。

一ノ瀬委員：私も同じことを思っています。年齢も様々で、行革という言葉聞いたこともない一般の方たちが、おおざっぱなスケジュールについて聞かれても、答えようがないと思います。市役所の活動に特別に意識のある方は別ですが、そうでない方たちは言葉も良くわからない状態だと思います。ブレイクダウンした形の意識調査の中で汲み取れるシステムがあればいいと思います。無作為の2,000人では大変かと思えます。

稲垣委員：市民レベルでは、効果がでていくかどうか分からない感じでは難しい。決算数字など、数字で示されると頑張ってきたことがわかりやすいと思う。財政効果額が決算で固まるまで待って、どう効果が出たかが金額でわかれば、やるべきことをやってきたということなどがわかると思います。

事務局（鷲尾）：私の説明が少し足りなかったのかもしれませんが、6ページで掲げているプランの目標「職員と組織の質の向上」や「行財政運営の基盤の確立」「サービスの見直し」などについて、貢献できているかどうか、「鎌倉市は効率的に運営されていると思いますか」「身近に感じますか」というような3～5問くらいの質問を考えていました。個々のアクションプログラムについては、別のアウトプットの目標を設定して、それは別に聞きたいと考えています。

北大路会長：いずれにしても、市民会議のテーマとして取り上げられたらいいと思うのです。今のように高いレベルで聞いたとして、年ごとで答えが動いても、それがプランの効果かどうかほとんどわからない。プランの効果だとある程度ロジカルにわかるような、繋がりのあるアウトカムにしないといけない。市民意識調査の項目を増やしたいだけならいいが、プランの効果を調査する目的だったら、それはだめだと思う。

友田委員：行革プランで、こういうことをやっているということを知ってもらいたいのなら、例えば、職員の向上プロジェクトを一生懸命にやっているということを知ってもらいたいのなら、「そういうことをご存知ですか」とか、「効果が出ていると思いますか」とか、聞くことは良いと思います。その中でも、再任用の有効活用などは、どうでもいい話になったりするので、市民の皆さんに知ってもらいたいのは何か、ということを挙げて、認知度と、「良くなっていると思いますか」などの効果を聞くのは良いと思います。プランの対象者はそれぞれに違うと思うので、その対象者へヒアリングしたりアンケートを取ったりする方がいいと思います。27年度は検討・作成で、実行

することはほとんどないので、アウトカムを測るのは無理だと思います。28年度からでいいと思います。想定する対象者が、どのように変化するのかということを、事業を始める前に想定することが必要です。想定通りの効果がでるのかどうか、想定外のことがあるのか、をチェックする必要があります。

北大路会長：市民の方はどう思うのかと考えますよね。市民意識調査で、未利用地の売却で12億円といわれても、よくわからない。効率化して、これだけかかっていたものが、これだけ減ったということなら分かる。無いものから生み出して、足し算しているので効果があったということでは、納得できないかもしれない。経営効率が改善されているというものがない気がする。では、議題2に行きます。

《議題2 職員力向上プロジェクトの取組みについて》

事務局（岡山）：職員力向上プロジェクトの取組みについて、説明させていただきます。

職員と組織の質を向上させることを目的とした、職員力向上プロジェクトの取組みについては、昨年度から皆様を取組内容をお伝えし、アドバイス等、ご協力頂いているところです。

まず、はじめに、昨年度末に、各課の取組を紹介した際、優れた取組について表彰を行うために、みなさまに評価のお願いを申し上げましたが、表彰し褒賞金を授与できるような、高い成果を出した取組を見出すことが困難でしたため、結果として、表彰等は行っておりません。皆様にご協力頂いたのにも関わらず、そのことについて、お詫びと報告が遅れてしまったこと、大変申し訳ございませんでした。

ただ、褒賞金を授与するような取組はなかったとしても、恒常的に行われる改善活動であるこの取組自体の価値は高いと捉えており、27年度も、26年度の取組を発展的に行っております。それでは、27年度の取組について説明いたします。資料2をご覧ください。

27年度は、昨年度の取組の一部修正による継続と、昨年度の発展型として、業務上課題を抱えている課を集中的に支援し、改善するために、業務改善に特化した取組を新たに導入し、そのふたつを並行して行っております。

まず、昨年度からの取組の継続については、27年度も全庁的に行うこととしつつ、本年度においては、各課の負担を可能な限り低減させるため、取組の策定や実施結果の報告は求めないこととしました。また、マネジメント効果を期待するため、一部の部において部長の実績評価の目標としてプロジェクトの取組を組み入れています。それら、現場の負担を軽減しつつ全庁的な改善活動として取組を実施し

ています。

次に27年度から導入しました、業務改善に特化した新たな取組です。これは、品質経営の手法であるQCサークル活動を参考に、小集団改善活動の取組を行っております。QC活動は、職場内で自発的に集まった少人数の集団が、サービスの品質管理や改善、安全対策などに取組む活動です。

取組については、高いモチベーションで臨んでもらうため、手挙げ制で実施を希望する課を募りました。その結果、27年度は、障害者福祉課と保険年金課の2課から応募があり取組を実施しています。

具体的内容については、2ページ目のイメージのとおりです。各課、5名が課の代表として参加し、それぞれ、毎週1回、決まった曜日、決まった時間に、業務改善ミーティングを開催しております。ミーティングでは、課の課題や、改善が必要な業務を出し合い、改善策を検討し、熟度が高まり次第、課内へ共有をはかり、順次実施しています。このミーティングで検討し決定した改善策については、課の決定事項として、取り扱っています。

11月10日に各課長にも参加頂き、キックオフミーティングを行ってから、現在まで12回のミーティングを行っており、具体的に出された改善策は資料3のとおりです。

取組内容については、たとえば、NO2のグループミーティングでは、担当同士の情報共有が希薄なことが原因で業務トラブルなどが起こっていたことに対して、定期的な情報共有の場を設けることで、業務運用を円滑するための取組です。NO5の勘案事項整理票の様式改善については、障害者に対するサービスの支給決定の根拠となる判断資料が、ワード形式の自由記述のもので、その作成も、判断も非常に負担がかかっていたものを、様式をエクセル形式で作り直し、さらにプルダウン等で内容作成できるよう作り変えることで、業務負荷を大幅に軽減させることを目指しています。NO10の窓口、電話対応表の作成については、定型的な市民からの問い合わせを一覧にして、誰が答えても間違いがなく、対応ができるためのマニュアルを作成しているものです。

保険年金課の課内研修については、業務上必要と思われる研修科目を課内で募り、職場研修を実施するものです。結果、税務内容の研修を全6回開催し、述べ61人が参加する予定となっています。

これら、職員力向上プロジェクトの業務改善の取組は今後も続けていき、3月の

次回市民会議で改めて報告をさせて頂きたいと考えております。

今日、協議頂きたいこととしては、一つ目は、取組の感想など、ご意見をいただきたいということ。

二つ目は、業務改善の取組、小集団改善活動について。これは、今、2つの課で行っていますが、行革推進課がそれぞれにかなり深く関わり、定例ミーティングに必ず参加し、会議のファシリテートをしている状況です。そのため、全庁的にこの取組を展開していくには、行革のパワースティックに難しいと思われま。そこで、全庁的に業務改善策を進めていくことについて、ご意見やアドバイスをお願いしたいと思います。

北大路会長：職員力向上プロジェクトについて、二つの課の取組みについてのご意見やご質問、今後、これをどのように展開していくのか、ということについて、お願いします。まず、今までのところについて、ご質問はありますか。

稲垣委員：課の人数はどれくらいなのですか。

事務局（岡山）：それぞれの課で5名ずつ担当を決めて、毎週、同じメンバーで集まって、会議を重ねています。

稲垣委員：メンバーは、課長さんの指名とかではなくて、自発的に集まっているのですか。

事務局（岡山）：はい。参加されている方々のモチベーションが高くて、業務改善をしていかなければならないという意識が強いです。毎週の会議も内容の濃いものとなっています。ただ、これをやっておいてくださいと、枠ごと渡しても、成果に結びつくのがなかなか難しいところです。

稲垣委員：立会して進める、という感じですか。

事務局（岡山）：はい。

稲垣委員：課という括りの話ですが、その課特有のことではなくて、課共通のところ、このように取り組んだらうまくいった、というようなことが、隣の課に展開できるといい。違う課の人が入ると刺激になる。

事務局（岡山）：この取組みの経験を広げていくということですね。

稲垣委員：手を挙げてくださった課の、さらにその中で手を挙げてくださった方なので、意識は高いと思う。うまくいかないところも手探りだと思う。

事務局（岡山）：課長にも理解をしていただいている。ここで決まったことは、課として進めなければいけないということになるので、課長の了解も取り、取組みを行っている。

友田委員：始まってから何か月経っているのですか。

事務局（岡山）：11月10日から始まり、毎週集まっていて、3か月経ったところです。

友田委員：参加する皆さんはもう、慣れた感じですか。

事務局（岡山）：意識するように、毎週決まった曜日、決まった時間で行っているので、メンバーには浸透していると思います。

友田委員：私の場合、仕事で行う時は、最初は全部ファシリテートするのですが、途中から委員みたいな形になる。そろそろ、担当課の誰かにファシリテートさせて、役割を交代していけばいい頃だと思います。また2か月くらいするとそれに慣れてきて、徐々に行革も手を放していけるようになると思います。3か月に一回くらい課長が理事者に報告して、進んでいなかったら課長が怒られるようにすると、課長は担当者だけに任せるだけではなく、関わる形になるので、進むと思います。課長の強化にも繋がる。

上司からチェックを受けるタイミングや仕組みを作るということも必要だと思います。

行革推進課課長：行革推進本部会議があるので、そこで所属長から市長に報告する機会はあるかと思っています。

友田委員：会議はどれくらいの間隔で開催していますか。

行革推進課課長：不定期ですが、来年度は、定期的で開催しようと考えています。

友田委員：3か月に1回くらいの割合で開催できるといいと思います。定期的でも、年に1～2回くらいだと意味がない。

坂野委員：資料3の、終結したものと、継続、検討についてお聞きしたい

事務局（岡山）：個別にご説明していきます。

No.1については、障害者福祉課で、新しい業務体制に向けての検討体制を作ることでした。これは、職員力向上プロジェクトで検討するのではなくて、別の特命チームを作って検討することに決まりましたので、終結ということになっています。

No.2については、グループミーティング、担当間の定例ミーティングの制度を導入するということで、実際に導入されて行われていますので、終結ということです。

No.3の自立支援協議会報償費支払事務の改善については、処理方法を確立して課内で共有して、新しい処理方法で事務も始まっていますので、終結ということです。

行革推進課課長：この進捗状況の表だけでは、具体的な成果がわかりにくいところがあると思います。

坂野委員：No.1については、QCサークルで当然やっていたことを、この形式でやりましたということを報告しているだけのようになります。この形式でやったからこそできたという達成感がないと、他には広がらないと思います。No.2については、共有化が図れたということの効果・成果は何でしょう。共有化が図られる体制ができたということで、それによって何かクオリティー自体が変わったのでしょうか。本当にやったことによる効果・成果が、価値がありそうだと外の人に見える形にしないと難しいと思います。これと、資料1の9ページにある取組の体系整理表のE個別の取組との関係はどのようになっているのでしょうか。多分、業務のプロセスのクオリティーのクライテリアとして上がっていると思うのですが、それと、このプロジェクトの関連

はどのようになっているのですか。完全にマッチングする必要はないのですが、せっかく、プロセスを評価するためのクライテリア、視点があるので、このうちのどこの部分の成果があったと示すことができると、体系を作ったことが活きると思います。

北大路会長：この2つの課は、28年度の計画はあるのですか。

事務局（岡山）：28年度はまだないです。

北大路会長：今年度で終わる可能性もあるということですか。

事務局（岡山）：28年度は継続・発展をさせていきたいと思っているところです。

北大路会長：ずっと一緒に携わる可能性もあるということですね。

事務局（岡山）：そうですね。

北大路会長：標準化されたやり方のほうが、結局、楽だと思うんです。どこの企業でも、QC活動というのは同じことをやっていて、やり方も確立されている。どの組織でも問題は必ずあって、その問題をリストアップして、ここから問題を解決するというやり方で、様式から何から何まで決まっている。やり方を教える必要はないんです。1回自分でやってしまえば、次から問題を次々減らしていくだけ。他の課もやってみようかということになれば、最初にちょっとコーチングすればいい。特に横に広げていくのであれば、それぞれの課が抱えている問題は当然違う問題なので、自分で問題を選んで、3か月に1回、上に報告していくシステムであれば、何もやっていない課長は肩身が狭くなる。情報自体はどこにでもある。本屋さんで買っても、ネットで見てもいい。自分で自分でやろうとすると大変でしょう？

事務局（岡山）：そうですね。

北大路会長：12回、毎週やっているなら、かなり効果が出ているはず。普通のQCサークルだと3~6か月くらいの間でやっている。これだけの成果が出ているなら、次からは標準的な方法でやったほうが、お互い楽だと思います。

行革推進課課長：やり方は考えます。我々も勉強します。

北大路会長：普通の職場の方もやっているのです、簡単です。私は授業で教えていますが、一コマで十分です。例を出せば、どれも同じことをやっている。伊豆のホテルで、火事や地震の時にお客様を安全に逃がせるか、ということをごこのホテルも不安に思っているということがわかって、それをどうやって潰すか、ということをごQCサークルでやったら、お客様の安全を確保できるという自信がついたということもある。また、病院で、患者さんを検査に連れて行く時間を短縮できた、とか。聞くと、自分のところもできると思う。

標準型でやるほうが、コスト効果がある。だから民間はそれを使う。独自にやるよりは簡単で速くて効果がある。昨日今日始まったことなら疑ってもいいけど、もう何十年と続いていて、どこも止めない。

倉岡委員：もし、改善に取り組むとしたら、品質が低下しているとか、業務がスムーズにいかないとか、どういう問題があるのか、それに対して改善していくということなの

で、まず、どういう問題があるのかを出してもらって、どのような効果があったのか、ということをやったほうがいいと思います。

北大路会長：どれだけの効果があったかを知りたいですね。パワーポイントで発表とかをしたほうがいい。

行革推進課課長：3月の市民会議の中で、この2課については効果の発表してもらおうと思っていますが、この資料では全然足りないということがわかりました。川崎市で全庁的な業務改善の発表会がありますので、視察に行って、発表の仕方とかなどを勉強してきたいと思います。

北大路会長：業務改善とQCサークルとは、本来違うものです。改善運動というのは、さいたま市の例だと、大きな市なので年間7~8,000件もある。全国あちこちでやっている。6か月のスパンで7ステップというのがQCサークルなので、今、やろうとしていることと同じです。改善運動だけだと違う仕組みです。

それから、この行革市民会議の役割についてですが、まだ、2つ目の議題の中にいるのですが、その中の3つ目の議題でよろしいか。

事務局（鷲尾）：本当は1つ目の議題のプランの策定のところで、今まで関わってきた中でどのようにお感じになっているか、今後どのような役割を果たしていくのか、というところでの話です。

北大路会長：では、今ここで話すことでよろしいですか。行革推進課でお考えや案があれば。

行革推進課課長：行革市民会議にどのようなことをお願いしてやっていただくかは、こちらで考えなければならない話なのですが、今まで、行革プランの策定や評価を中心にやっていただいていたのですが、これからは個別の課題とか、鎌倉市全体の行革についてのご意見をいただきたいと思っています。どういうことを、どういう形でお願いすればいいのかを、こちらのほうで整理しなければいけないのですが、今回は、行革プランの策定に関わっていただいたこれまでの市民会議を踏まえて、率直なご感想とかご意見をいただければと思います。

北大路会長：もともとは、行革プランについてディスカッションするということから始まったのですが、今回、向こう5年間のプランができた。今は、ディスカッションのテーマが「改善」や「質の向上」ということなので、取組みに対して意見を言うということを中心にさせていただいたらいいと思います。逆に、質問をしていただいて、それに答えたり、意見を言ったり、ということでもいいと思います。

行革推進課課長：市民委員の皆さんには、市の事業について理解をしていただく研修などの機会が無い中で議論をしていただいていたので、難しいところだったと思うのですが、その辺のご意見とか、行革は市民の皆さんからは見えにくい部分もあると思うので、どういうところがわかりにくかったとか、こうして欲しかったとか、そういうご意見でも構わないです。

北大路会長： どういうところで問題を感じていましたか。

一ノ瀬委員： 行革 1 つをとっても、ほとんどの市民の方は知らないと思います。一緒に活動している方に話をしても、へえ～という感じで、会議があることすらも知らない。その辺の行革活動をやっているということを広報してもいいかと思います。最初に、私なんかでいいのかとお話しさせていただいた時に、市民の立場で話を聞くということで参加させていただいたのですが、評価だと、市民の立場での発言は難しい。市民サイドで見ると、やっていることに目がいってしまって、内容について意見を言ってしまうがちだったし、逆に言うと、そういうほうが市民として参加しやすい。専門家ではないのに評価するのは、なかなか難しい。企業と行政では、特に時間のかけ方が違って、プランと評価基準だけにこんなに時間をかけるものなのか、ということは、私にとって印象深い点でした。行政には、なかなか難しいところがあるのだなあということが勉強になりました。

友田委員： 結果が大事なので、市民目線を見て、成果の部分などをわかり易く広報していくなど、そういうところを外に出してもらわないと気付かないですよとか、せっかく頑張っているのもったいないですよ、とか、素直に素朴に感じた意見を述べるレベルで、事務評価基準とかだと難しい。

倉岡委員： 例えば QC とか、専門用語かどうかさえもわからず、難しい。私の勉強不足なのかもしれないが、市民の参加で意見がいいにくいところ。私の周りでは、私が市民会議で何をしているのかを誰も聞いてこないです。行革という言葉そのものもわかり易くできたらなと思います。

北大路会長： これだけ長く時間をかけているのにほとんど知られていないのは残念ですね。では、職員提案について。

《議題 3 職員提案について》

事務局（岡山）： では、議題 3 の職員提案についてご相談、ご意見をいただきたいと思えます。資料 4 をご覧ください。鎌倉市では毎年、職員提案制度を実施しています。目的としては、職員の業務改善に対する意識の醸成や、政策形成能力の向上ということですが、毎年たくさんの提案が出ます。事務局や提案を作る原課の業務負担の割合と職員提案の成果が割に合わない、費用対効果が非常に厳しいという制度になっています。そこで、職員提案制度のあり方を見直そうというのが行革推進課の考えです。今回は 0 ベースで、皆様のアドバイスや、こうしたらいいのではないか、などのご意見をいただきたいと思っています。アイデアベースで結構です。

北大路会長： 27 年度は、職員提案はなかったのですか。

行革推進課課長： 今、見直し期間で休んでいます。提案制度と活性化というのは 10 年以上前から何度か改善していきっていて、活性化させるために 1 課 1 提案ということをしてきたのですが、実際には各課の負担となっている。本来、改善は業務の中で取り組

むべきものなのですが、実際には締め切り間際にパッと出してしまうという実態になっているし、審査にも手間と時間がかかる。実際に効果があって、みんなのモチベーションも上がるような提案制度にするにはどうしたらいいのか、と悩んでいます。民間でやっているところを見ると、褒めるということと、報奨金を出すということがメインになっているような感じだと思います。何かいい手立てがありましたら、お伺いしたいと思います。今日一回だけではなくて、次回にも、議論をする予定で、こちらも、何かたたき台を作りたいと思います。

北大路会長：この資料は平成 26 年 10 月の締切りのものですが、この時はどれくらいでしたのか。

事務局（岡山）：昨年は全体で 51 件の提案がありました。1つの部で最低1つ以上は出してください、というものでした。部によっては全ての課から出たものもあります。自発的に出した方もいます。

行革推進課課長：今日は、今、行革が抱えている課題のご相談ということです。

一ノ瀬委員：自由提案の最優秀賞の褒賞金が 5 万円ということですが、提案して、実際に実績をあげているものについての報奨金ですか。

事務局（岡山）：いえ。実績提案は、業務改善に関わるもので、平成 26 年度の職員提案は、平成 25 年度に自分の課で行った業務改善、例えば、窓口の案内を変えるだけで待ち時間がこれだけ減りました、など、改善した実績を報告してもらって、その効果・成果を見て、褒賞金を出すのが実績提案です。

行革推進課課長：もともと、政策提案の方に重きを置いてきて、それを「改正後」の金額に変えてきました。

北大路会長：他の団体も、このように褒賞金を出しているところがあるのですか。

行革推進課長：あります。

北大路会長：埼玉県は年間 7～8,000 件、静岡県も年間 15,000 件ありますが、褒賞金は無いです。褒賞金は何か役に立つのですか。

稲垣委員：ちなみに、会社で似たような取組みをやっていて、褒賞金を出して、社員一人につき提案 1 件提出と言って募集した時には、提案数は当然増えました。今年はそれをやめて、本当に出したい人に出してもらって、その提案をブラッシュアップしていく方法で募集したら、提案数は前年度の 10 分の 1 くらいになったのですが、クオリティーはものすごく上がりました。本当にやりたいものしか出てこなかった。方法を考えるといいのではないか。今、やろうとしているのは、どこの層から意見が欲しいか、というところに関わってくるのですが、若い世代から、言いにくいが思っていることを出してもらいたいということで、SNS 感覚でもっと自由に、ちょっと思ったことを言えるような仕組みややり方を作ろうとしているところです。昔の人たちの元々の方法でやろうとするなら、カチツとした形でハードルが高くて、絶対自由に出してこないと思います。良いものも、ちょっとしたアイデアも出てこない。

友田委員：昨年度、51件のうち、自由提案は何件ですか。

事務局（岡山）：自由提案10件です。実績提案は41件です。

友田委員：自由提案のうち、提案が採用されたものはありますか。

事務局（鷺尾）：5件あります。1つは、「女性職員のための子育てサポート対策」があって、育休をとった女性職員が、家庭に入ると情報から隔絶される、サポートがないと感じることがあって、こういう対策を取って欲しいという提案でした。後は、パワーポイントの意匠を統一しようというものがありました。鎌倉の埋蔵文化財を見ただけの場所が無かったので、4階の文化財課の前にケースを置いて展示するというものもあります。ふるさと寄附金の中で取り組めたのですが、寄附をして下さった方を可視化できるようにという提案もあります。

友田委員：職員力向上プロジェクトを各課でやるのだったら、実績提案と被ってくると思うので、同じにしていいのではという気がします。二つやる意味が感じられない。皆さんの意見があったから、このように改善されましたというような、自由提案で実現したものは、職員の皆さんは知っているのですか。

事務局（鷺尾）：今、職員提案のチラシ風なものを置いているのですが、「選ばれました」ということは、このような形でお知らせしています。

友田委員：顔を見たらわかる、ということが大事だと思います。

行革推進課課長：提案が採用されました、というアナウンスは、こちらからは1回しかしていないのですが、実際に庁内のネットワークを通じて、子育てサポートの冊子も公表もされて、育児休業中の職員を役所に呼んで懇談会を開催して復帰への不安を少し和らげる取組みも行われています。

友田委員：それは大事で、2～3年経ったら、誰も覚えていないということがないように、誰々の発案で良くなったということがわかるようであれば、良いと思う。職員提案制度の成果だというようなことをやってあげられるといい。このように形として残っていくのだな、ということがわかるのではないかと思います。

稲垣委員：社長から表彰されたところを写真に撮って、社内報に載っていましたね。賞金のお金はかからないけど、社長から表彰される、ということは残るのではないか。

行革推進課課長：この制度とは別に、職員課では職員表彰制度というものを新たに作るのですが、そこは表彰金がなく、ただ、褒めるだけです。

北大路会長：改善は、SNSでもいいのですが、横に流れるようにしておかないといけない。豊田市は、もう30年も改善をやっていたのですが、3年前に止めてしまった。トヨタの御膝下だから止められなかった。でも、お金目的で使い物にならなかったのを止めた。静岡県が、なぜ毎年15,000件も提案が出て続いているのかというと、共有できているからです。同じフォーマットで、これしました、と入力してアップすると、全庁的に職員が見ることができる仕組みです。香川県が同じことをやっていて、これに「いいね」マークをつけました。静岡県がそれを見習って、「いいね」マークを取り入れた

のです。マークの多い人が表彰対象になった。汎用性のある改善だからです。これのノウハウをさいたま市が持っていった。面白いし、みんな SNS が好きだから、「いいね」マークがくるとうれしくなる。褒賞金はないです。市長さんの「いいね」マークは特別。システムとして SNS を使うのはいいと思います。30 団体以上、改善の協議会を作っていて、毎年、回り持ちで発表会を行っています。

行革推進課課長：ありがとうございます。

北大路会長：時間が過ぎてしまいました。次の会のことは？

事務局（岡山）：次回の第 2 回の行革推進会議は 3 月の日程で調整させていただいて、3 月 24 日（木曜日）だと皆様のご都合がよろしいようでしたので、その日の 15 時 30 分からよろしいでしょうか。

北大路会長：それでよろしいですね。ありがとうございます。

行革推進課課長：すいません。経営企画部部長の比留間です。

経営企画部部長：比留間です。遅くなりまして申し訳ございませんでした。今年度、何度か予定を組ませていただいたのですが、こちらの日程的な都合で開催できず、ご迷惑をおかけして申し訳ありませんでした。残り僅かとなってしまったのですが、今年度もう一回開催させていただいて、ご意見をいただきながら、職員提案や行革の取組みを進めていきたいと考えております。ご迷惑をおかけいたしますが、今後ともよろしくお願いいたします。

北大路会長：ありがとうございました。

以上