

## 第10回 行財政改革委員会 議事録

日 時 平成16年5月17日(月) 午前10時00分 ~ 午後12時10分

場 所 第2庁舎5階502会議室

出席者 委員 大森委員、飯田委員、川崎委員、佐藤委員、中島委員、野村委員、八木委員

市 側 阿部市長、東山副市長、河野教育長、砂田総務局長、北條総合企画局長、糊澤財政局長

事務局 木場田行財政改革実施本部参事、菊地行財政改革実施本部参事  
三浦企画部長、長坂財政部長、曾禰人事部長、山崎財政課長、瀧峠企画調整課長、長谷川人事課長、船橋労務課長、伊藤行財政改革実施本部主幹、飛弾行財政改革実施本部主幹、小金井行財政改革実施本部主幹

- 議 題
- 1 総合計画策定作業中間報告について
  - 2 新人事評価制度及び川崎市人材育成基本計画について
  - 3 行財政改革のこれまでの取り組みと今後の方向について
  - 4 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 4 名

議事

伊藤行財政改革実施本部主幹

定刻より若干早いですが、皆さんおそろいですので、ただいまから第10回川崎市行財政改革委員会を開催させていただきます。

私は、総務局行財政改革実施本部の伊藤でございます。本日、進行を務めさせていただきます。

それでは、会議に先立ちまして幾つか事務連絡をさせていただきたいと思えます。

初めにお断り申し上げますが、本日の委員会につきましては、前回までと同様に公開とさせていただきます、マスコミの記者の方々の取材を許可しておりますので、ご了承いただきたいと存じます。

次に、本日の委員会の出欠状況でございますが、辻委員、松本委員、藤原委員から、所用により欠席の旨ご連絡をいただいておりますので、ご了承いただきたいと存じます。

次に、本日の配付資料でございますが、まず、資料といたしまして総合計画策定作業中間報告、次に新人事評価制度の試行について、次に川崎市人材育成基本計画（概要版）と書いてあるものでございます。次に資料4番目といたしまして、行財政改革の取組状況について。それと、行財政改革のこれまでの取り組みと今後の方向でございます。次に参考資料もあわせてお配りしておりますが、出資法人の経営改善指針。次に「公の施設」管理運営主体に関する方針。3点目が、平成15年度事務事業総点検（川崎再生ACTIONシステム）の報告について。それと黄色い冊子でございますが、第2次総合的土地対策計画書です。前後してしましますが、資料3で補助・助成金見直しについて。それに、行財政改革関連の新聞記事でございます。本日、資料が多数ございまして複雑になっておりますが、よろしく願いいたします。また、第9回の委員会会議録の配付をさせていただいております。資料の不備などがございましたら、お申し出いただければと存じますが、よろしいでしょうか。

次に、議事に入ります前に、本日は市長が出席させていただいておりますので、まず市長からごあいさつを申し上げます。

市長、よろしく願いいたします。

阿部市長

川崎市長の阿部でございます。

平成14年の9月の時点で行財政改革プランを発表させていただきましてから、プランに掲げた考え方にに基づき、改革を進めておりまして、経済情勢だとかいろんな情勢で大き

な枠組み、前提だとかが少し狂ったとか、いろんな問題もございます。特に財政フレームについては、国の三位一体改革で税源移譲がきちっと行われるべきところ、そうではなかった、あるいは国・地方を通じた財政が厳しい中で、総枠が削減されるという、その影響を受けて、川崎市は地方交付税不交付団体として、しかも交付税分を補填してきた臨時財政対策債そのものが削られるというような、こういう情勢の中で改革を進めないといけない状況にあるといったわけでございます。

改革につきましては、何といたっても3年間で1,000人の職員を削減すると。それから各諸手当等について見直しを図っていくというような、それが職員の削減と同時に、市民サービスは減らすわけにまいりませんので、したがって、その分については民間の活力を導入してということでもありますので、民間委託を進めると。職員の削減については、3年間1,000人という計画を上回るペースで進んでまいりました。また、一方においては、その分、例えば事業系の一般廃棄物について事業者の自己責任を徹底するというようなことで、市民に負担を求める改革も行ってきたところでございまして、現実にはいろんなところで摩擦も生じている状況でございます。また、敬老関係の事業、あるいは、特にこの7月からは敬老パス、無料乗車証の交付については有料化をする等々の改革も整ってきている状況でございます。

しかし、改革の目的は削ることではございまして、より低いコストで、よりいいサービスを市民に対して行うということでございまして、そういう観点から全体を立て直していかないといけないわけでございます。そういった対応については、平成16年度で新しい総合計画を策定するというので、こちらの方で対応していこうということで、今、策定作業を進めていると。また、この改革については、一方においては市民と行政とのよりよい関係、総合計画策定とあわせて、市民自治も新しい方向を基本的な枠組みとして基本条例などをつくっていくという作業も進めてまいったわけでございます。

総合計画の方では、これからの川崎市のあるべき姿を前向きにとらえるという作業をしてきたわけですが、しかし、かといって厳しい財政状況は全然変わっておりません。むしろ前よりも厳しくなっているわけでございますので、この行財政改革は一時も緩めるわけにはまいりません。また、教育委員会について、新たに外部監査で大きな問題点を指摘されるというようなこともございまして、この教育委員会をどう改革していくかということも新たな課題として非常に大きな問題でございます。これもきちんとやっていけませんと、市民の信頼を失っていくという状況でございます。国民年金問題で政治不信は起こってい

ますけれども、すべて地方自治体のきちんとした行政については信頼が得られるようになっていかないとだめだろうと思っています。

また、それに合わせまして、今度は前向きの仕事をする体制をきちんつくらないといけませんけれども、そうなってきますと、職員あるいは市民に対して市政へのメッセージをきちんと送らないといけませんので、それは大幅な組織改革という形で、新しい仕事の仕組みをつくり上げることによって明確に示さないといけないと思います。そして、それを動かしていく内容といたしましては、やはり人事でありますので、職員をきちんと育てていく、それから、きちんと評価をして、よくやる人と、そうでない人との差をつけていくということが大事ですので、そういった人事において、人事管理の基本的な枠組みをきちんと確立をして、実行をしていかないといけないという状況でございます。また、一方においては、それぞれ各担当の方で行っている各事務事業について点検・見直しを行う、既に稼働しております川崎再生ACTIONシステムと、人事評価との連携を図っていかねばいけないというぐあいに思っているわけでございます。

一方、大森先生を初めとして、行財政改革委員会の皆様方には、この行財政改革の今後のあり方についてご提言をいただいて、新たな取組むべき課題といたしたいと考えている次第でございます。行財政改革委員会の皆様に関しまして、心からお礼を申し上げます。どうもありがとうございます。

伊藤行財政改革実施本部主幹

それでは、議事に入りたいと思います。これからの議事進行につきましては、大森座長にお願いしたいと思います。

それでは、大森座長、よろしく願います。

大森座長

お久しぶりでございました。よろしくお願いいたします。

恒例のとおり、皆様方の席に第9回の議事録がございますので、この議事録、各皆様方にあらかじめ確認と修正等についてご意見を伺った上で修正していただいておりますので、これで公開をさせていただいてよろしゅうございましょうか。

それでは、これで公開の手続きに入りたいと思います。よろしくお願いいたします。

本日、先ほど資料等でご説明ございましたように、大きく3つ議論すべきことがあるん

でございますけれども、いずれも関係しているものですから、とりあえず一番大事なことは、私どもの委員会としては3番目の行財政改革のこれまでの取り組みと今後の方向でございますけれども、全体として事務方からざっと説明をしていただいて、その後、意見の交換に入りたいと思います。そんな形で、本日、市長さんご出席でございますので、適宜、ご質問いただければというふうに思います。

それでは、事務方の方から一括してご説明いただきましょうか。総合計画の方から。

#### 瀧峠企画調整課長

総合企画局の瀧峠といいます。よろしくお願いいたします。

初めに、私の方から総合計画の策定作業の中間報告をこのたび取りまとめましたので、その内容についてご説明をさせていただきます。

資料の1をごらんいただきたいと思いますが、新たな総合計画の策定に向けましては、昨年10月に、庁内に市長を本部長といたします計画の策定推進本部を立ち上げをいたしまして、あわせて学識者の方々に構成する総合計画策定検討委員会、及び公募市民の方々に構成いたします総合計画市民会議を設置いたしまして、多方面にわたるご議論をいただくということとともに、庁内の検討を積み重ねてまいりまして、このたび策定作業の中間報告を作成したところでございます。

初めに中間報告の構成をご説明させていただきますが、表紙をおめくりいただきまして、目次をごらんいただきたいと存じます。「はじめに」というところでございますが、ここにつきましては、今回の計画の策定の趣旨、これまでの経過、今後の進め方などについて記述をしているものでございます。1といたしましては、新たな総合計画の策定にあたってということで、新しい計画を策定するにあたっての現状の認識について、2といたしましては、こうした現状認識を踏まえて、市民と行政が力を合わせて取り組むまちづくりの基本目標について、3といたしましては、こうした基本目標を実現するための政策に反映すべき基本的な視点について、4といたしましては、基本的な視点を重視をしながら取り組む基本政策の枠組みについて、5といたしまして、基本政策を実現するためにあわせて進めていく取り組みについて、それぞれ整理したものでございます。なお、添付資料につきましては、後ほどまたご紹介をさせていただきたいと存じます。

それでは、中間報告の内容でございますが、まず1ページをごらんいただきたいと思っております。本市では、現在の総合計画の策定から10年余りが経過をいたしておりますが、こ

の間、社会を取り巻く環境は多様に、かつ大きく変化をしているところでございます。こうした変化に的確に対応しながら川崎の再生を図り、活力とうるおいのある市民都市を確かなものとするために、新たな計画の策定に当たりましては、「地域経営の視点」、「重点的、戦略的な取り組み」、「市民の実感」、「幅広い参加と議論」という4点を重視しているところでございます。この中間報告につきましては、策定の検討委員会及び審議会でのご議論ですとか、タウンミーティングも昨年の11月に開催をいたしました。そういったご意見、それから市内での検討の作業などを踏まえまして、現時点で計画に盛り込むべきと考えられる基本的な枠組みを整理したものでございます。今後は、この中間報告に対しまして幅広くご意見やご提案を伺い、こうしたご意見ですとかご提案を踏まえまして、本年の7月末を目途に基本構想の素案を取りまとめてまいりたいと考えております。2ページにまいりまして、その後、その素案に対しましてさらに広くご意見を伺いながら、11月には基本構想の議案として取りまとめた上で議会に提案いたしますとともに、基本構想を踏まえた実行計画及び重点戦略プランを、来年3月を目途に策定してまいりたいと考えております。

なお、2ページの現行の総合計画と新たな計画の対比についてでございますが、現行の計画が期間を30年程度とする基本構想、18年間とする基本計画、5年間とする中期計画という、いわゆる3層構造でございますが、これに対しまして新しい計画では、急速な環境変化に的確に対応しながら十分な実現性を確保できるように期間を10年程度とする基本構想と3年間の実行計画、及び重点戦略プランの2層構造を考えているところでございます。

次に、3ページでございますが、新たな計画を策定するに当たっての現状認識でございます。まず、社会経済環境の変化についてでございます。我が国は今、本格的な少子高齢社会に突入をしております。これまでの人口増加やピラミッド型の年齢構成を前提とした諸制度の大きな転換期を迎えております。本市では、1990年には生産年齢人口9.4人で高齢者1人を支えているという形でしたが、直近の2003年には、これが5.3人で1人ということになりまして、将来的には、2015年には3人で1人を支えるという形になることが予測されているところでございます。さらに、我が国全体では2006年に、また、本市におきましても2015年を境に人口減少過程に入ることが予測されまして、人口の減少に伴いまして、今まで進めてきた施策のあり方について根本的な見直しが求められているわけでございます。次に4ページでございますが、一方で、

経済面では既に低成長経済への移行が進んでおりまして、こうした中で、行財政運営の面で将来に大きな負担を残すことのないような取り組みが必要になってまいります。また、経済のグローバル化ですとか地球規模でのネットワークが広がる中で、私たちの生活が世界全体の共同としての営みによって支えられている一方で、こうした中で発生する問題は広範な影響を及ぼすということを実感する必要があるのではないかということでございます。

5 ページの方でございますが、環境変化への対応についてということでございます。こうした環境の変化に適切に対応していくためには、従来の発想ですとか手法を根本的に切りかえていくことが必要になってまいります。少子高齢化や人口の減少によりまして、今までのような社会資本整備や行政サービスの提供を続けていくことはできなくなりますし、過去の社会情勢の中でつくられてきた仕組みについて、種々の環境変化を踏まえまして、新たな公平感や社会通念に基づくものかどうかを改めて見直し、地域社会の備えをつくり上げていくことが必要になってまいります。

次に、分権時代における市民と行政の役割についてでございますが、これからのまちづくりを考えるに当たりましては、既に地方分権が現実のものとなっているということを前提に、適切な協調・連携を志向しながら、効率的・効果的な施策を展開することが必要になってまいります。6 ページをごらんいただきたいと思います。また、地域の課題を地域で解決する仕組みづくりによって自治・自立につなげる、いわゆる「内なる分権化」に対応した協働の取り組みというものも一層その重要性を増してまいります。

(4) 番目といたしまして、川崎の足跡とこれからの歩みについてでございます。本市では、1992年に基本構想、翌年に基本計画を策定いたしました。この計画は、総合的な観点から施策を体系化し、行政執行の指針となってきたことなどによりまして、その役割を果たしてまいりましたが、バブル経済の崩壊などによりまして、主に財源面の理由から計画事業の実行性が確保できなくなってきたことも事実でございます。こうした中で、行財政改革の断行によりまして、確かな財政基盤を確立し、市民生活の維持・向上を図るために行財政プランを策定いたしまして、現行の総合計画である「2010プラン」の計画事業につきましても、執行方針の見直しを行うことになったわけでございます。今後も行財政改革は着実に進めていかなければなりませんけれども、新たな総合計画では、改革によって目指す川崎の再生の姿を示すとともに、新たな市政運営の基本方針として位置づける必要があると考えているところでございます。

次に8ページでございますが、こうした現状を踏まえて、市民と行政が力を合わせて取り組むまちづくりの基本目標といたしまして3点を考えてございます。

1点目は、川崎の特徴や長所を生かし、持続型社会の実現に貢献するというところでございます。有数の産業の集積や豊かな地域人材、地理的条件など、川崎が持つ特徴や長所を生かして、世界全体が目指す持続型社会の実現に貢献することによりまして、持続的で安定した川崎市民の諸活動を確保していくというところでございます。

2点目は、協働と協調をもとに、いきいきと健やかに暮らせるまちをつくるというところでございます。パートナーシップに基づく協働の取組や、広域的視点を大切にした施策を推進することによりまして、市民がいきいきと健やかに暮らせるまちづくりを進めることが重要であると考えております。

3点目は、自治と分権を進め、愛着と誇りを共有できるまちをつくるというところでございます。地域が主体となって、地域の課題解決や身近なまちづくりを進め、地域の力によって地域の魅力や個性を引き出すとともに、川崎を代表する魅力を大きく育てることによりまして、市民が愛着と誇りを共有できるまちづくりを進めるというところでございます。

次に、10ページでございますが、こうした基本目標を実現いたしますために取り組む政策に関して、共通的に配慮すべき視点ということで4点を考えてございます。

1点目は、新たな時代にふさわしい価値観の創造と先駆的な取組を進めることとでございます。社会経済環境が大きく変化する中で、成長を前提とする旧来の考え方から、新たな時代にふさわしい価値観や行動規範を創造していくことが重要になっております。川崎が持つ活発な市民活動や地域活動、企業の集積など、さまざまな特徴や長所を生かしまして、先駆的な取り組みを積み重ねることが、社会の持続可能性を確保する原動力になるものと考えております。

2点目は、首都圏の好位置にある川崎としての個性を活かすというところでございます。首都圏の好位置にあるという川崎の優位性を活かしながら、広域的・総合的な視点から施策を推進することによりまして、効率的・効果的なまちづくりを進めることができるものと考えてございます。

3点目は、相互信頼に基づき自立と自己決定を尊重するという点でございます。社会構造が大きく変化をし、また右肩上がりの成長が期待できない中にありまして、市民と行政の相互信頼に基づくパートナーシップを確立いたしますとともに、自立に向けた活動を促し、自己決定を尊重していくことが重要になってまいりますし、また、いわゆるセーフテ



インターネットを将来にわたって維持していくことも大変重要なことでございます。

4点目は、市民が実感できる効果的な政策を経営的視点に立って創造することでございます。限られた財源の中で適切に施策に取り組むにあたりましては、施策の効果を市民が実感できるということが大切でございます。そのためには、多様できめ細やかな取り組みとともに、経営的視点に立ちながら多種多様な事業主体や手法を適切に選択していくことも重要になってまいります。

次に、12ページをごらんいただきたいと存じますが、基本目標の実現に向けまして、基本的視点に配慮しながら取り組む政策の基本的な枠組みといたしまして6点を考えております。

1点目は安全で快適に暮らすまちづくりでございますが、これは「市民生活における安全・快適さの実感」を重視した政策体系でございます。地域の環境に変化がある中で、新たな時代にふさわしい発想で安全・快適さを生み出す施策を展開するとともに、パートナーシップを重視した取り組みが求められてまいります。こうした取組によりまして、日常生活を送る上での安全・快適さをつくり出すことによって、市民の実感としての生活の安心感を提供できるものと考えているところでございます。こうした考え方に基きます施策体系のイメージといたしましては、そこがございますように快適に暮らせるまちをつくる、安定した供給機能を提供するなどを掲げてございます。また、今後取り組むべきと考えられる主な課題といたしましては、身近な都市機能の充実、自転車との共生への取組などがあのではないかと考えております。

2点目は13ページでございますが、幸せな暮らしを共に支えるまちづくりでございます。これは、共に支える幸福な地域社会づくりをめざした政策体系ということでございます。地域の存在感や果たす役割が大きくなる中で、地域における自助・共助・公助という基本的な考え方のもとに、地域で活動するさまざまな団体などと力を合わせまして、市民生活を支援するきめ細やかな施策を展開していくことが必要であると考えております。そして、行政の責務といたしまして、必要なセーフティネットをしっかりと維持・提供することによりまして、市民の安心を保障していくことが重要であると考えております。施策体系のイメージとしましては、自助・共助・公助のしくみを育てる、ノーマライゼーションを進めるなどがございます。また、主な課題といたしましては、共助社会を支える地域福祉の充実、地域を支える市民活動の推進などがあるのではないかと考えております。

次に14ページ、3点目でございますが、人を育て心を育むまちづくりでございます、これは子育てや人が学び育つための政策の体系でございます。地域で人を育て、人が地域を育てるという考え方にに基づきながら、子供が生まれてから大人に至るまでのさまざまな取り組みを体系的に扱うことによりまして、わかりやすく効果的な施策展開をめざしますとともに、安心して子供を育てられる地域社会をめざすものでございます。施策体系のイメージとしては、地域で子供を慈しみ育てる、生涯を通じて学び成長するなど。また、主な課題といたしましては、確かな学力の育成、総合的な子育て支援などを掲げてございます。

4点目は15ページでございますが、環境を守り自然と調和したまちづくりということで、これは人が暮らす環境にかかわる政策の体系でございます。持続型社会を実現するために必要な環境配慮の考え方を地球に暮らす者として基本的な価値観としながら、それぞれの部門が責任ある行動を進めていくことが必要になってまいります。さらに、生活に潤いをもたらす環境として、緑や憩いの場を整備・確保していくことも重要であると考えております。施策体系のイメージといたしましては、生活環境を守る、環境配慮と循環型のしくみをつくるなど。また、主な課題といたしましては、地球環境に配慮した取組、産業分野における環境貢献の推進、緑の保全、創出、育成などがあるのではないかと考えてございます。

次に、16ページでございますが、5点目でございます、活力にあふれ躍動するまちづくりということで、これは川崎のポテンシャルを活かし伸ばす政策の体系でございます。川崎再生の原動力となります産業の再生や振興、また、これを支える都市基盤整備を連携しながら展開することによりまして、それぞれの施策の相乗的な効果を追求することが重要でありますし、また、世界や首都圏における川崎の位置や役割を認識して、総合的・広域的な観点から施策を進めることが必要であると考えております。施策体系のイメージといたしましては、川崎を支える産業を育てる、都市の拠点機能を整備するなど。また、主な課題といたしましては、ものづくり機能の発展や新産業の創出、臨海部の再生整備、広域的な調和性を踏まえた拠点づくりなどでございます。

17ページの6点目は、地域の魅力が輝く自治と風格のまちづくりでございます、これは個性を活かす取組を進め地域の魅力を育てる政策体系でございます。地域の課題を地域で解決するという基本的な考え方にに基づきまして、市民自治を拡充いたしますとともに、川崎を代表する魅力を育てる、また、地域の個性を生かす取り組みを進めますことによ

て、川崎への愛着と誇りを生み出す施策を展開していくことが大切であると考えております。施策体系のイメージといたしましては、川崎の魅力を育てる、市民自治を拡充するなど。また、主な課題といたしましては、音楽のまちづくりや多摩川を活かしたまちづくり、市民自治を拡充するしくみづくり、区を中心とした地域課題解決のしくみづくりなどでございます。

次に18ページでございますが、基本政策の実現に向けまして取り組む課題として2点を掲げてございます。

1点は、新たな時代を切り開く川崎再生に向けた行財政システムの再構築ということでございまして、政策の実施を通じて新たな川崎の姿をつくり上げていくためには、新しい時代にふさわしい行政の姿や役割を整理いたしまして、効率的で効果的な行財政システムをめざした改革を引き続き推進していくことが重要でございます。

もう一点は、地域経営、自治体経営の観点からの取組ということでございます。地域経営あるいは自治体経営ということを中心としたまちづくりに取り組んでいくためには、新しい施策や事業の執行方法を検討することや、それを正しく評価する手法の導入などに取り組むことが必要であると考えております。

最後に添付資料のご説明でございますが、19ページの資料1につきましては、ただいまご説明をいたしました中間報告の内容あるいは構成を図という形で整理をしたものでございます。

次に21ページの資料2でございますが、これは計画の策定のスケジュールでございます。

それと23ページでございますが、資料3につきましては、現在の総合計画から新たな総合計画に至る経過ですとか、新しい総合計画を策定していく考え方を整理したものでございます。

25ページの資料4でございますが、これは現行の総合計画の構造あるいは体系というものと、新たな総合計画とを対比した資料でございます。

27ページ以降、資料5から7でございますけれども、これにつきましては、先ほどお話しさせていただきました総合計画の策定検討委員会、それから市民会議、庁内の策定体制につきまして、それぞれこれまでの検討の経過を整理したものでございます。

非常に駆け足でございましたが、総合計画の中間報告につきましては、以上ご説明でございます。

大森座長

はい、ありがとうございました。

では、引き続きお願いしましょう。

長谷川人事課長

それでは説明させていただきます。

まず、新人事評価制度の試行についてご報告させていただきます。

お手元の資料2の1ページをごらんいただきたいと存じます。初めに新人事評価制度でございますけれども、行財政改革プランに掲げました人事制度改革への取り組みとして、平成18年度を目途に本格的な導入を目指しているものでございます。この評価制度でございますけれども、現行の勤務評定とは異なりまして、評価結果が給与に反映をされること、また本人に開示をされること、このようなことから、より公平性・客観性の高いものとしていく必要がございます。このためには、本格実施に先立って平成16年度から試行を実施し、問題点等についての検証を行うとともに、広く職員に周知し、意識改革を図ってまいりたいと考えております。

それでは、1の制度の目的でございますが、能力や実績を適正に評価をして処遇に反映できる仕組みを整備し、職員の意欲や能力の向上を図るものでございます。

次に、2の制度のポイントにつきましては、5点ほどございます。まず1点目は、評価は業績評価と能力評価の2本立てといたしまして、実績主義の観点から業績評価を重視したものとすることでございます。2つ目に、既に実施をしております川崎再生ACTIONシステムとの連動を図ることでございます。3つ目に、評価結果を本人に開示をすること。その際に、評価者と被評価者が面談を行って十分なコミュニケーションを図るとともに、助言・指導も行い、人材育成に資するものとすることでございます。4つ目に、評価者の評価能力を向上させるための研修や、評価に対する苦情処理の体制を整備することでございます。5点目に、評価結果を給与や人事等の処遇に反映をさせるものとすることでございます。なお、試行の間につきましては、評価結果の給与等への反映は行わないことといたしております。

制度のポイントは以上でございますが、本市の特徴といたしましては、ポイントの(2)で申し上げました川崎再生ACTIONシステムとの連動のほか、被評価者が局長

級を除く部長以下の職員すべてということで、試行の対象者につきましても、初年度は病院の医師や看護師、保育士、技能・業務職員は除きますけれども、全局で約8,000名、全職員数の半数を超える規模になったということがございます。それから、評価者につきましては、原則といたしまして直属の上司を1次評価者、1次評価者の上司を2次評価者とするものでございます。恐れ入りますが、次のページをお開きいただきたいと思います。(2)の評価期間につきましては、4月から翌年3月までの年度単位といたしております。次に、具体的な評価の手法でございますけれども、(3)の業績評価につきましては、業務目標の達成度を目標管理の手法を活用して評価するものでございまして、(4)の能力評価につきましては、職務の遂行に必要な能力等の発揮度を評価指標に基づいて評価するものでございます。なお、目標管理による業績評価を係員の職位まで取り入れるというものは、指定都市では初めての例でございます。(5)の最終評価につきましては、業績及び能力の両者の評価点を合算をいたしまして、5段階の相対評価とする仕組みでございます。

4の試行期間につきましては、平成16年度及び17年度を予定してございます。

なお、参考資料といたしまして、人事評価(試行)の事務フロー図、それから人事評価シートの例を添付してございますので、後ほどご参照いただきたいと思います。

最後に、人事評価制度の試行の状況についてご報告を申し上げたいと思います。試行は4月から入っておりますけれども、ただいま各局で組織目標を設定していただいているところでございます。今月末までに、各局までの組織目標が出そろう予定でございます。その後、被評価者が組織目標等を参考といたしまして、1年間の業務目標を設定する作業に入っております。

それでは、引き続きましてお手元の資料3、川崎市人材育成基本計画(概要版)で川崎市人材育成基本計画についてご報告させていただきたいと思います。

まず、1ページをごらんいただきたいと思います。このたび策定をいたしました人材育成基本計画でございますけれども、地方分権の時代を迎えまして、本市職員が目指すべき姿と職員に求められる能力を明らかにした上で、人材育成と能力開発の具体的な展開に向けまして、基本的な考え方を示したものでございます。この計画を策定いたしました目的でございますけれども、職員がみずからの能力を向上・発揮できるための環境を整備することによりまして、職員の創造性・主体性を生かした職務への取り組みを促し、職員一人一人が公共サービスの責任主体であるということを明確にいたしまして、市民に信頼され

る市役所をつくるということでございます。

計画策定で重視をしたポイントが3点ほどございます。人材育成と能力開発につきましては、1点目が職場が起点となるものであるということでございます。2点目が、職務遂行を通じたものであること。3点目が、局別の人材育成計画と連携したものであるということでございます。また、この計画を策定するに当たりまして、職員や市民へのアンケートを実施するとともに、各局の中堅職員で構成をされました研修企画委員会がワーキンググループの役割を果たしてまいりました。そこで、人材育成や能力向上について、各職場の実情に即した検討を行ってまいりました。この基本計画は、同委員会における検討内容を踏まえながら策定をしたものでございます。

次に計画の取組期間でございますが、平成16年度から3カ年と設定をしておりますけれども、平成18年度には、より完成度の高い計画を目指して、引き続き見直しを図ってまいりたいと考えております。

次に2ページをお開きいただきたいと存じます。目指すべき職員像でございますけれども、1つとして市民との協働の担い手となる職員、それから2つとして現場での課題発見とその解決に向き合う職員、3つとして組織目標の達成に取り組みながら自己実現を図る、こういう職員が目指すべき職員像でございます。目指すべき職員となるためには、自主的に自分の能力を高める必要がございますが、それぞれの職位に応じた役割期待を果たすための基本的能力といたしまして、2ページの図に掲げております知識・識見等の職務遂行能力がございます。また、市民感覚等の姿勢・態度につきましても、すべての職員に共通して求められるところでございます。

次に3ページをごらんいただきたいと存じます。人材育成と能力開発を促すため、「職員参加による目標管理」を導入いたします。この目標管理による個々の職員の自発性・創造性を生かしながら、それを組織の実績・成果へとつなぎ、市民が期待する職員像に近づける仕組みでございます。これによって組織の活性化と職員の能力開発の促進を図るものでございます。先ほどご説明をいたしました新人事評価制度は、この手法を活用したものでございます。

次に4ページをお開きいただきたいと存じます。人材育成・能力開発の具体的な展開でございますが、まず、職場を起点とした取り組みといたしまして、市民から寄せられる苦情や要望を事務改善につなげるシステムづくり、市民対応の向上を図ること。2つ目には、職場のコミュニケーションを活性化させるため、新人事評価制度のサブシステムとして部

下から上司への評価を組み込む制度の構築を目指すこと。3つ目に、各局と職員研修所が連携をして、各職場で必要な人材・能力の内容を明らかにしながら、職員研修を活性化させるシステムをつくることとさせていただきます。

それから、具体的な展開のもう一つでございますけれども、人事・職員研修での取り組みでございます。5ページから7ページにかけて、8つの取り組みを掲げておりますが、これは採用、異動、昇任など、人事管理上のさまざまな場面におきまして、職員がみずからの能力を向上させ、その多様な能力を最大限に発揮することができるよう環境を整備するものでございます。

続きまして、8ページをお開きいただきたいと存じます。職員が能力を発揮するための環境整備といたしましては、安心して健康に働ける職場づくりへの取り組みも重要でございます。職員の苦情や相談に応じる体制を整備いたしますとともに、心の健康づくりにも取り組んでまいりたいと思います。

最後に、人材育成・能力開発の推進に向けた体制でございますが、各局の庶務担当課長を、仮称ではございますけれども、人材育成推進管理者といたしまして、この管理者による連絡会を設置してまいりたいと思います。また、連絡会と、先ほどご説明いたしました研修企画委員会の2つの組織を人材育成・能力開発推進体制の柱と位置づけまして、人事や研修にかかわる新たな制度やシステムの円滑な運用を図るための協議と調整の場として活用し、計画全体の着実な推進を図ってまいりたいと思います。

以上で人材育成基本計画の概要説明を終わらせていただきます。

大森座長

どうもありがとうございました。

では、報告事項。

伊藤行財政改革実施本部主幹

それでは、私の方から資料4の行財政改革のこれまでの取り組みと今後の方向性についてという、こちらの資料を中心にご説明をさせていただきます。なお途中、説明の合間にほかの参考資料等についてもご参照させていただきながら説明を進めたいと思いますので、よろしく願いいたします。

1ページ目をお開きいただきたいと存じます。「はじめに」で述べておりますとおり、

本市の行財政改革プランは、平成14年度から3カ年間の取組期間となっておりまして、本年度をもって終了することから、平成17年度以降の取り組みについて、具体的内容を検討の上、本年度中に定めることといたしました。また、先ほど報告がございましたように、現在、総合計画の策定に向けて作業を進めているわけですが、新たな行財政改革の取組内容につきましても、この総合計画の3年間の実行計画と施策の再構築を中心に十分連携をとりながら進めていく必要がございます。この資料は、こうした状況を踏まえまして、今後、改革内容を具体的に検討していくに当たって、これまでの取り組みや成果の概要と現時点における検討の視点あるいは方向性について、各課題ごとに整理したものでございます。

なお、お手元の資料5、横長の毎回提出させていただいている資料でございますが、行財政改革の取組状況、これにつきましては進捗内容等詳細に記してございますので、後ほどご参照いただけたらと存じます。

行財政改革プランは、大きく分けまして行政体制の再整備、公共公益施設・都市基盤整備の見直し、市民サービスの再構築と、大きく3つの柱で構成されておりますが、それぞれの項目ごとにご説明させていただきます。

2ページをお開きいただきたいと存じます。

まず、1つ目の柱でございます行政体制の再整備についてでございますが、(1)の職員配置につきましては、3年間に職員を約1,000人削減するという目標に対しまして、平成15年度が428人、平成16年度が442人と、この2年間で目標を上回る870人の削減を図りました。主な見直し項目といたしましては、ごみ焼却及び収集業務の執行体制や保育園職員の配置の見直しなど、公共サービスの提供手法の見直しによるものが主なものでございます。また、技能・業務系職員につきましては、平成14年度と15年度の採用選考を中止したところでございます。検討の視点・方向性、四角の中でございます。民間でできるものは民間でという基本的な考え方に立ちながら、効率的・効果的な職員配置の推進を図り、新たな計画目標を定めてまいります。

次に(2)の組織機構でございますが、市民の多様なニーズへの的確な対応と市民生活の安全・安心に向けた取り組みを進めるとともに、市民にわかりやすく、簡素で効率的な組織を目指してまいりました。主な組織整備といたしましては、こちらにございますからでございますように、行財政改革実施本部の設置や区役所への保健福祉センター及び建設センターの設置をはじめ、危機管理室、都市再生・臨海部整備推進室などを設置した



ほか、組織の統廃合及び簡素化を進めた結果、２年間で９５の役職ポストを削減いたしました。３ページへまいりまして、検討の視点・方向性でございますが、市長事務部局はもとより、公営企業も含めまして、市全般にわたって総合計画の策定作業と連携しながら、簡素で効率的な組織体制の整備を行うことを検討の視点として進めてまいります。

次に（３）の給与制度でございますが、適正な評価に基づく勤務実績を反映した給与と、それとともに職務内容に合った給与水準として給料表を見直すということと、市民感覚に合わない諸手当は見直す。この２つを見直しの柱としておりますが、このうちプランで掲げた諸手当の見直しにつきましては、すべてにおいて着手し、着実に成果を上げてきており、今後とも国や民間の状況等を踏まえて適切な見直しを継続していく必要がございます。また、給与につきましても、先ほど説明がございました新人事給与制度や国の公務員制度改革の動向等を踏まえまして、職員処遇の基礎となる給料表を職務に見合ったものに見直しをするなど、新たな人事給与制度の構築に取り組む必要がございます。したがって、今後の検討の視点といたしまして、新人事評価制度に基づく勤勉手当の成績率等の導入と、現在の給料表を再構築し、職務に見合った給料表への見直しの２つを重点に取り組んでまいります。

（４）の人事制度につきましては、新人事評価制度の試行開始や人材育成基本計画の策定、また、新たな任用システムとして庁内公募制度、希望降任制度、チャレンジコースの導入を図ったほか、係長昇任選考の見直し等を進めてまいりました。次のページにまいりまして、今後は試行を通じて新人事評価制度を精緻化していくとともに、人材育成・能力開発の推進策の具体化や国の公務員制度改革の動向を注視しながら、新たな人事システムの構築を引き続き進める必要があることから、 から の項目でございますように、これらの継続的取り組みを検討の視点・方向性としたところでございます。

続きまして、（５）の公営企業の経営の健全化でございます。各公営企業におきまして、これまで経営健全化の取り組みや受益者負担の見直しなどを進めた結果、一般会計から繰り出す基準外繰出金は、平成１５年度予算において２億円余の、また、平成１６年度は２億２千万円余のそれぞれ段階的な削減が達成されました。今後におきましても、さらなる取り組みの強化を図りながら、公営企業の原則であります独立採算による経営が可能となるような財務体質を確立する必要がございます。以下、病院事業、下水道事業、次のページにまいりまして、水道事業、自動車運送事業の、各企業会計の今後の改革に向けた方向性につきましてお示しいたしました。

次に、(6)の出資法人の見直しについてでございますが、これまで川崎市場信用株式会社及び財団法人中小企業・婦人会館の2法人を廃止・民営化するとともに、現在、3法人の統廃合に向けた取り組みを進めております。また、土地開発公社や商法法人の経営健全化を進め、経営状況の点検評価に基づく経営改善指導を行ったほか、情報公開の対象となる法人を出資率50%以上から25%以上に拡大するとともに、ホームページ等によりまして、法人の財務情報の公開を進めてまいりました。改革プラン策定後の新たな要素といたしまして、平成15年6月の地方自治法の一部改正により導入された指定管理者制度がございますが、この制度は公の施設の管理に広く民間事業者等の参入を可能とするものであり、現在、公の施設の管理を受託している出資法人にとりましては、その事業基盤に大きく影響を及ぼすことも想定されます。

こうした状況なども踏まえまして、お手元に配付させていただきました参考資料1、出資法人の経営改善指針、それと参考資料2の「公の施設」管理運営主体に関する方針、これを本年4月にそれぞれ策定いたしました。詳細につきましては後ほどご参照いただきたいと存じますが、参考資料1の出資法人の経営改善指針は、出資法人の改革・改善を進めるに当たりまして、その必要性や役割を再検討し、出資法人の統廃合や市の関与のあり方について抜本的な見直しを図ることを目的に、市が25%以上を出資している民法法人、商法法人及び特別法人と、100%出資の社会福祉法人など、合計36法人を対象として、市が取り組むべき課題や出資法人が取り組むべき課題、今後の進め方などについて示したものでございます。また、参考資料2の「公の施設」管理運営主体に関する方針につきましては、市民サービスの向上や行政コストの縮減といった観点から、本市におきましても、指定管理者制度を十分活用していくことを前提に、現在、管理運営委託している約170の施設を円滑に移行していくための視点や手続等について定めたものとなっております。

資料の5ページに戻らせていただきます。こうした出資法人の見直しの視点・方向性は、ただいまご説明いたしました出資法人の経営改善指針に基づいて、平成16年度末までに統廃合や市の関与のあり方など具体的な見直しの検討を行っていくこととしております。

6ページをお開きいただきたいと存じます。(7)の補助・助成金の見直しについてでございますが、15年度に新たな視点で補助・助成金の分類作業を行い、その分類ごとに目標年次を定めた上で、補助率を原則50%以下とする見直し計画を策定いたしました。一方、市民活動支援に関する補助金については、重点的な配分が行えるよう、市民活動育成推進事業に統合して予算化を図りました。今後も、公益性・透明性・公平性等の観点か

ら総点検を行い、補助・助成金の適正化に向け抜本的見直しのための基本方針づくりや、市民活動支援に関する補助金の重点的な活用を図るための取り組みを継続してまいります。

なお別途、参考資料3、1枚紙でございますけれども、「補助・助成金の見直しについて」におきまして今後の取り組みの方向性を記述しておりますので、後ほどご参照いただきたいと存じます。

次に(8)債権確保策の強化でございますが、平成15年度における市税収入に關しましては、休日窓口の開設や不動産公売などの効果もありまして、特に滞納繰越分の収入率において着実な成果を収めております。また、国民健康保険料や保育料についても同様に成果をあげておりますが、さらに利便性の向上等を図るため、市税及び国民健康保険料のコンビニエンスストア収納も開始したところでございます。今後の債権確保策の方向性として、中期目標を定めた滞納整理方針の策定などを掲げました。

7ページにまいりまして、(9)の総合的土地対策の推進でございますが、平成12年9月に策定した「土地開発公社の経営の健全化に関する計画」等に基づいて、懸案であったマイコンシティ事業用地を含め、着実な推進を図ってまいりました。こうした取り組みを進めながら、昨年度、この計画のローリングを行い、土地開発公社・公共用地先行取得等事業特別会計・土地開発基金の保有地について、用途不明確土地の解消と長期保有土地の計画的な買い戻しを進め、さらなる保有総量の縮減を目的に、お手元に配付してございます黄色い表紙の「第2次総合的土地対策計画」を本年2月に策定いたしました。今後も、この計画に基づいて着実に推進してまいります。なお、計画書につきましては、また後ほどご参照いただければと存じます。

8ページにまいりまして、2つ目の大きな柱でございます公共公益施設・都市基盤整備の見直しについてでございますが、改革プランに掲げた大規模事業等のAからDの優先順位に基づきまして、概ねそれぞれの区分の考え方に沿った対応を行ってまいりました。A区分の事業については計画的に、B区分の事業については可能となったものから順次事業化を進めております。また、C区分の事業については、東急大師線連続立体交差事業のように費用対効果の大きい箇所を優先して暫定的に事業化を図ったり、中原消防署の改築のように市民の生命、財産の保全の観点から事業化を早めたものなど、事業の必要性等の判断から事業化を行ってまいりました。D区分の事業については、市民保養施設の整備計画の中止など、この間、一定の方向性を決定したのもございますが、その他改革期間中に着手を見送っていたものにつきましても、総合計画の中で改めて事業の妥当性、必要性等

を再検討し、方向性等を決定してまいります。なお、こうした区分の例外でございました川崎縦貫高速鉄道線整備事業については、昨年、改革委員会にご報告いたしましたとおり、市民1万人アンケートの結果や、本市の財政状況、三位一体改革の動向等を総合的に勘案し、5年程度着工を延期することといたしました。公共公益施設・都市基盤整備の見直しに係る個々の事業の方向性につきましては、次の柱であります市民サービスの再構築とともに、基本的には総合計画の3年間の実行計画策定作業の中で具体化していく予定でございます。

9ページにまいりまして、3つ目の柱、市民サービスの再構築についてでございます。

まず、(1)の市民参画による地域主体のまちづくりについてでございますが、地域のごときは地域で決めて実行することを原則に、市民が活動しやすい環境づくりや市民の自主的活動と責任ある自己決定を支援する仕組みの再構築を目指して、区役所機能強化等に向けた検討を行ってまいりました。その中から、市立学校の改築や新築に際して地域ニーズの高い福祉施設等との複合化を図ったり、市民やさまざまな団体の活動支援と地域の公益目的の達成を目指すため、新たに市民活動支援補助金を創設するなど、実施できるものから実施を進めてまいりました。また、公共施設のインターネット予約ですとか、バス運行情報提供システムなど、ITを活用した情報サービスの向上、あるいは保健所と福祉事務所を統合して保健福祉の総合的な対応を図るための組織改正など、区役所での市民に対するサービス提供機能の充実を図ったほか、地域の課題解決に向けて区独自に予算を要求し執行できる仕組みを創設するなど、区役所の調整機能や企画機能の強化を図りました。今後の方向性としていたしましては、市民参画による地域主体のまちづくりとして掲げられた市民利用施設のネットワーク化、地域人材の活用や地域における子育て支援体制及び区役所機能の強化等について、現在検討を進めております区行政改革検討委員会ですとか、庁内での検討成果等を踏まえて、より具体化してまいりたいと存じます。

次に、(2)の社会環境の変化に合わせた施策の再構築でございますが、限られた財源や資源を最大限活用し、社会経済環境の変化に的確に対応しながら、諸施策を公平で効果的・効率的なものへと再構築していくという考えのもとで検討を行ってまいりました結果、改革プランで例示いたしました生活保護受給者に対する夏期年末慰问金など、13の事業のうち9つの事業について見直しを実施したほか、平成15年度から導入した「川崎再生ACTIONシステム」での点検結果に基づき、市税納期前納付報奨金及び国民健康保険料納期前納付報奨金、及び納付組合奨励金を廃止いたしました。こうした廃止・見直しを

進める一方で、市民ニーズが高く生活に密着した課題に的確に対応するため、保育受入枠の拡充や、すべての児童を対象とした「わくわくプラザ事業」の全校展開、教育環境の整備、障害者施策の充実を図ったほか、市民館、図書館、こども文化センター等市民利用施設の通年開館の実施や開館時間の延長、さらには窓口・相談体制の充実等、社会環境の変化に合わせた市民サービスの向上を図ってまいりました。今後も、検討の視点、方向性にもごさいますように、本格的な少子高齢社会の到来等の社会環境の変化に的確に対応し、総合計画の策定作業と連携しながら、施策の再構築と新たな課題への的確な対応を図ってまいります。

ここで川崎再生A C T I O Nシステムの話が出ましたが、若干お時間をいただきまして、15年度の点検結果の概要についてご説明したいと思いますので、また離れて恐縮ですが、参考資料の4をごらんいただきたいと思います。と存じます。

川崎再生A C T I O Nシステムは、昨年6月から、行財政改革プランに基づく改革の着実な実行と新たな総合計画の策定、予算編成、組織整備等に反映させることを目的に、事務事業の総点検として取り組んでまいりました。

2ページ目にごさいますように、平成16年度に向けた事務事業の方向性を、区分Aの効率化等の工夫をすることにより、現状予算・人員の範囲内で事務事業の拡大・拡充を行うものから、区分Gの統廃合を含めて中止・休止・廃止をするものまで7つの区分に分類した結果、表1のとおり、現行どおりとするC区分以外の5割強の事務事業については拡充・縮小・廃止等何らかの見直しが行われることになりました。

具体的な成果は、資料4ページ以降に記載してごさいますので、後ほどご参照いただきたいと思います。と存じます。

16年度につきましても、既に全庁挙げて点検作業に着手しておりますが、今後の事務事業総点検等を通じて、進めるべきものは進め、見直すべきものは徹底して見直すなど、社会環境の変化や市民ニーズに応じた施策の再構築を図っていく必要があるものと考えております。

資料4に戻らせていただきまして、10ページの(3)、効率的・効果的な市民サービス供給システムの構築でごさいますが、地域社会の抱える今日的な課題は多種多様なものとなっております。こうした多様なニーズに的確に対応し、効果的・効率的なサービスの提供を行うためには、民間事業者やNPO、市民ボランティアなど、多様な供給主体や地域社会の担い手と協働し、こうした民間部門での対応が可能なものについては、極力、

民間部門に移行していくことを基本に検討・見直しを進めてまいりました。この間、がん検診センター胃集団検診業務や保育園調理業務、小学校給食業務などを民間に委託したほか、事業系一般廃棄物の収集を民間許可事業者へ移行するとともに、公の施設の管理運営に指定管理者制度が導入されたことを受けまして、市立葬祭場や下作延中央保育園などにおいて指定管理者に管理運営を行わせることといたしました。今後も、先ほどご説明させていただきました公の施設管理運営主体に関する方針に基づきまして、指定管理者制度の活用を初めとした公の施設管理運営主体の見直しや、地域における多様な供給主体の積極的活用など、民間活用型公共サービス提供システムの構築に向けて検討を進めてまいります。

最後になりますが、11ページの(4)、公平性の観点に立った受益と負担の適正化でございますが、市民の置かれている立場や受益と負担の公平性といった視点を考慮しながら、真に必要なサービスを将来にわたって持続可能な制度にしていくという方針のもとで見直しを行い、行財政改革プランで例示された高齢者に対する敬老特別乗車証交付事業など9事業中7事業について、概ね当初の見直しの方針に基づき、受益と負担の適正化を図ってまいりました。今後の検討の視点や方向性として、受益と負担の適切な関係や世代間の公平性に留意しながら、市民生活を支えるセーフティネットを持続可能な制度として維持していくための検討を進めるとともに、新たな課題に対応した施策やサービスにつきましても、こうした点に留意してつくり上げていくことが重要であると考えております。

多少長くなりましたが、以上で行財政改革のこれまでの取り組みと今後の方向についての説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

大森座長

ありがとうございました。

ちょっと背伸び休憩いたしましょう。くたびれました。最近、身体運動が非常に重要になってまして、じっと座っていると頭の中も疲れまして、皆さん背伸びをしていただいて。本当に気持ちいいですね。学生たちにも途中でさせるといいですよ、これ、本当に。じっと座っていると大変ですよ。

よろしゅうございましょうか、おおむね12時まででございますので。

とりあえず私どもの委員会としては、今、最後にご説明ございました行革の取り組みと

今後の方向が主たる関心事でございますけれど、前半の2つもみんな関係しているものですから、とりあえず恐縮でございますけれど、大きく3つございますので、まず総合計画に当たることについて、特に今後、今までの改革プランをどういうふうに取り入れながらやるかということがございますので、大きく1と、総合計画の策定の中間報告についてご意見などを伺って、その次に人事の話に移って、最後にこの行革の話に移らせていただきます。大きく総合計画について何かございますでしょうか。

#### 川崎委員

これを拝見させていただきまして、1つは、ちょっとまだ総花的なところが多いかなという印象がありまして、行財政の厳しい状況の中で、どの部分を選択していくかという判断基準が見えない。例えば川崎市の立地の特性を生かして産業振興を図るといような文章がありますけれども、立地特性とは何なのかとか、どういった部分が川崎の強みとか、そういった課題の分析等をしっかり中間報告ぐらいまでには本当にしておくべきであると思うんです。そうしないと、いろいろな施策の課題が並んでいますけれども、この中でどれを重点的にやっていくべきかという議論のステップに行けないという気がしていますから、ちょっと、その辺の突っ込みがまだ足りないのではないかなという印象を持っています。

この総合計画をつくるのにどれぐらいの時間とか作業かというのは、ちょっと私もまだ知らないんですけども、かなりの資源を投入してやっているわけですから、次の素案の発表のときまでには、ぜひもう一頑張りしていただいて、川崎の中でどれを重点的にやっていくかというところ、10年の計画ですから、もうかなり具体的なところまで落とし込んでいかないと、結局またもとの状態になってしまうと思うので、もう一頑張りお願いしたいという気がしております。よろしく申し上げます。

#### 大森座長

今のことは、2ページで今回の計画のつくり方を相当変えられているんですね。今、川崎さんがおっしゃったようなことが出るような計画に変えようとしている。本日の文言的に言うと少しまだね、なんか少しまだはっきりしてないけれど、相当大きな変更なんですね。従来のあるところを見ても、30年間でよくおつくりになったと思うんですね、こんな無責任な計画を今まで。今、30年間の計画なんてないんです、今は。だから10年で

計画をつくりますから、実行計画に打ち込んだものは直ちにわかるようになってくるんですよね。本当にできたかどうか。非常に厳しい計画づくりに入ろうとされたんじゃないかと。今のようなご意見、多分、事務方も承知しているはずなんです。

何か事務方、何かありますか。

瀧崎企画調整課長

今、座長の方からご意見いただいたんですが、1つは、30年の基本構想ですとか18年間の基本計画ということで、かなり長期の総合計画という形だったんですけども、今回の場合は、基本構想につきましても10年程度でなるべく具体的なものをお示していくということと、実行計画、重点戦略プランについても3年間ということ、3年間の中できちんと実現できるものを位置付けていくということと、それから世の中の動きも非常に早いものがございますので、その時々の変化に的確に対応していくといたしますか、そういう形を3年ぐらいという期間が妥当ではないかということで考えております。

先ほど川崎委員からございました、何をまさに重点的にやっていくかというのはこれからつめていかないといけないんですけども、1つは、先ほど出ました川崎の立地優位性のようなことは、もちろん首都圏の中で東京という大消費地に非常に近いところに位置している、あるいは羽田空港の国際化、再拡張が2009年という形で進んでおりますけれども、そういったような地理的なポテンシャルですとか、産業面で言いますと、もちろんこの間ちょっと歴史的にはものづくりといたしますか、製造業を中心に厚い開発機能を含めて実績もございますし、あるいはいろいろな多様な豊富な人材の方々がいらっしゃるということで、そういうことを組んだりしながら、いわゆるいろんな意味で右肩上がりの社会ではございませんので、いわゆる持続可能なシステムとか、社会づくりといたしますか、そうしたものをこれから達成していくために、どういったものを今後優先していかなくちゃいけないかというのを今後さらに詰めていきたいと思っております。

阿部市長

ちょっと、よろしいでしょうか。

それは突っ込み不足なのではなくて、もう既に突っ込んでこれだけの成果がそろっております。ただ、紙面の都合がありまして、一般的に公表できるような形で冊子がまとまってないということでございますので、ですから、いずれ、今、具体的にどこの部分につい



て理解できないという話ならば、それについて担当者から説明をさせたいと思いますけれども、これの裏づけのデータはそろっておるということをご報告しておきたいと思います。

大森座長

理念はないんですか。総合計画、目指すべき川崎市が向かうべき理念的な方向みたいなコンセプトはどこかに出てくるんですか。環境に対応するとか、目標を具体的に掲げる、骨太の何か政策が出てくるようなこと。何というか、理念みたいなものというのはいらないんですか。

阿部市長

それは検討段階では1行で表現するようなものを案としてはつくっていたんですけども、恐らく策定委員会や何かで出したもの、なかなか事務的にはまだまとまっておられませんし、まだまとまらないんですよ。1行に限られていてね。それで、検討委員会の市民会の皆さん方からは、例えば今回、経営的視点というのがかなり強く出てきているんですけども、経営的視点というのはいらないというご意見とか、それから新しい価値観の創造というようなことをかなり重視しているわけですけども、基本的なことは昔から変わらないんだから、そういうことに取り組む必要はないというご意見から、いろんなご意見がありましたね。実は、この川崎の置かれた地理的条件、特色だとか、あるいは産業構造の国際的な役割だとか、今まで余り議論されてこなかった部分なものですから、そこに切り込んでいろいろと検討してきたために、まだこれからかなり説明をしていかないと多くの方々に理解できないものになっていくという具合に思うんですね。

それから、1行であらわすものとしては、例えば循環型社会に対応するような形の市民福祉というようなことになるんですけども、そのあれについても、住民の皆さんから川崎らしくない、どこに行っても同じ課題じゃないかと。それは川崎が置かれた状況ということの具体的な中身について十分に説明ができてない、それから理解されてないために、結果として表に出てきた表現が、全国どこにも通用するような表現になっちゃうものですから、抽象的にすればするほどそうなる。従来出してきた人権とか平和とか、これはもう憲法に書いてあることですので、それを出せば川崎の特色になるかということ、そうではないんですね。だから、その辺は非常に難しく、今、担当だけではなくて、私どもの方でも大変迷って作業を進めるところがございますので、この辺はちょっと議

論しないといけないなと思っています。

大森座長

ほかに何かございますでしょうか。人事の方、少しテクニカルなことを含みますし、移る前に。

はい、どうぞ。

飯田委員

今の川崎さんのお話との関係ですが、この持続型社会という言葉が総合計画では新しく出てきた言葉です。そして、持続型社会の実現とはどういうことなのかとの話をいただいているところですが、多分、委員の中でも言葉一つがいろいろなイメージでとらえられていて、一致していないかと思っております。今、大森先生のおっしゃった大きなものの中で、これからの地域あるいは川崎が持続していく、そういうことをみんながどういうふうに分け合っていくかというか、目指すかという、大事な一つのことだと思えます。

それと、市長さんのお話のマスコミの中でもいろいろ出ていたことですが、川崎のイメージは何色かという、灰色であるというアンケートのご回答がありました。私もよそに行ったときに、川崎のイメージは灰色に近いものを感じるようなことをよく聞きます。それで、この総合計画の基本となるものというところで、私はそういうものも関係してくるのかなと思うんですね。というのは、これは環境保全審議会の中でも、「公害を克服した川崎の審議会に参加することを私は誇りと思えます」という委員の方がいらした。一方で川崎の公害を克服した意味を理解していないから灰色なのです。つまり、これから、あるいは公害対策に限りませんけれども、環境対策で川崎が先進的になることが、多分、公害を克服したという以上に、イメージ上で大事なことだと思っております。つまり、音楽のまちづくりは私も大賛成で、私も音楽の愛好家の一人としてそういう文化的な川崎にするのは非常にいいことだと思えますが、それはそれとしてなのです。前のイメージは環境問題ですからその払拭というところでは、環境対策で先進的なものを出していくということが一番必要なことだと思えます。

阿部市長

議論を早めるために、私からもお答えしておきましょうかね。

まず、持続型というのは、一つはやはり国際社会の中で川崎がどういう役割を果たしていくか、川崎にそういうものが継続できるかというような、産業面から一つ考えないといけないので、もう一つの大きな柱は環境なんですね。地球温暖化対策や何かですね。従来型の産業と川崎の環境配慮の産業をうまく組み合わせたら、自動的に経済活動の中で世の中全体を維持できるような仕組みが今地球全体で求められているので、川崎はその中で重要な役割を果たすことができるポジションにあるわけですので、ですから、それを進めていこうというのが1つあります。ですから、持続型社会を建設するとか、つくるとか、大上段に構えておりませんで、そういう社会をつくるものに貢献するという書き方になっております。

それからもう一つは、持続型では、例えば福祉の負担の関係も、負担だけ多くなるとか、あるいは負担はだれかに任せてというような形ではなくて、負担と受益との関係でうまくバランスがとれたような仕組みに再構築していかなければいけないという意味で、持続型というのは非常に幅広く入っているんですね。それらがこれからの川崎のまちづくりの基本であるだろうというようなことになっています。

それからイメージにつきましては、音楽のまちづくりが今突出をしているんですが、音楽のまちづくりよりも環境対策に成功した町ということが、これは今現実に事実なんですよ。実際にミュージア川崎シンフォニーホールもやっているんですけども、川崎の音楽資源を全部掘り起こしますと、日本一の音楽都市です。ですから、それを宣伝して表に出してよというのに過ぎないわけですね。ですから、環境対策についても、これも宣伝するだけで、まずかなり国際社会の中ではホットに行くわけですね。ですから、それをうまく事業として再構築していこうという考え方ですから、イメージづくりというのは、ありもしないものを新しくイメージをつくると、そういうことをやっても成功するわけがないので、灰色は灰色として沈殿させていかなければならないわけですね。灰色だって、ほかの色と一緒になれば非常にすばらしい芸術作品になっていくわけですからね。ですから、灰色を消してバラ色にするとか、そういうことじゃありません。そういうことを事実として宣伝をするというのと同時に、川崎の長所をより目立つ形でいわゆる拡大していこうと、それをまちづくりの基本にしていこうという考え方になったわけですね。

実際、灰色のイメージを持っている方は、川崎に余り来たことのない方で年配の方が多いいですね。川崎近辺で30歳以下の方は、川崎のイメージの第1番目は緑と水の町というか、緑と青の町というぐあいに、若い方はそっちの灰色よりももう多くなっていますの

で、これなんかはまさしく実態を知っていただくとイメージが変わるという典型だろうと思うんですね。ですから、そんなに無理してやるんじゃないんですね。虫歯の治療だって、根っこがなければできません。今は差し歯ができますけどね。やっぱり根っこを伸ばしていくという基本姿勢がここに入っております。

野村委員

ちょっと簡単に。

大変な計画案ですけれども、先ほど来出ているように、大変なといいますか、従前の川崎はどうなっているのだというイメージを何かの形で透かして見えるような、それが一つの特徴点としてあるといいなというちょっと気はするんですね。この総合計画ができたとき、じゃあどうなんだと。それを何かうまく表現として出せるようなものがあれば、知恵を使ってほしいなという思いがするんですが。

以上です。

阿部市長

最終的には数値目標が、実行計画の数値目標が出てきますので、数値目標を図面化したりすると明確になってくると思います。今の時点で明確にするのは非常に難しいですね。施策を組み合わせ、それで現実にならぬかという予測が半分入ってきますので。ですから、これだけ大ざっぱな方針を決めて、具体的な施策をメニューとして作り上げて、そのメニューの数値目標全体を組み合わせると、その成果というこういうイメージができてくる。足りなければ、ここの部分を補充するというような形でビジョンを示すことになっているのではないかと。

大森座長

よろしいでしょうか。

新人事評価の試行に入っていますし、この関係についての改革を今後押し進めたいというふうにおっしゃっていますし、人材育成の基本計画についてのご説明、ここについて何かお気づきになっているようなことがございましたら。

野村委員

ちょっと労働組合の出身なので特に関心を持って少し伺わせていただきましたが、今までの行財政改革なりで、まず職員さんの意識改革を図っていこうという市長さんがまず取り組まれた形を今度制度的にやるのでは、移し変えるという作業に来たのだなというふうに見ています。そういった意味で、今、民間を含めていろいろなところがもう既にこういった仕組みを取り入れているわけですが、すべてが成功しているわけではないんですね、実は。逆に見直しを、評価制度を導入したところを見直しをしているところさえあると。それらはうまく、欧米型というのと、やはり日本的経営というのは違う部分が、幾らグローバル化の時代であっても、やはりあるものはあるということで、より日本的なものにそれをもう一度提唱するということが多分行われているというふうにも理解をしていますが、そういった意味で、こういう仕組みをつくるというのは我々としてもいいと思いますけれども、ここにおられますように、やはり評価者がどれだけニュートラルな立場で部下を把握して、あるいは仕事をさせる、そして、それをフォローして結果に結びつけるということも含めて、できるかどうかというのをですね、この仕組みのある意味では重要なポイントなのですね。それをぜひやっていただきたいというふうに思います。

それともう一つは、これは落ちこぼれの人をつくるための仕組みではございませんので、あるいは、ある評価の中で少しキャリアをより形成する必要があるという人たちのサポートですね、その研修・教育体系というものもセットでこれは必要だというふうに思いますので、そういったものをより積極的に両面からぜひお願いをしたいと。

それともう一つは、これは試行期間ということでスタートをするということで、こういうこと自身は非常にいいと思うんです。お願いをしたいのは、1年ごとにやはり評価と総括をきちっとやって、その際、できればやはり一方の当事者であります労働組合の生きた声もきちっとあわせて総括をしながら次のステップに進むということをお願いをしたいと。こういったことで、やはり全体としてコンセンサスを進めていくということは極めて重要だというふうに思っていますので、よろしくお願いを申し上げたいというふうに思います。

以上です。

砂田総務局長

今、野村委員から3点指摘がございまして、いちいちごもっともでございますけれども、日本的な感覚、日本的な経営感覚という議論もあったんですが、実は公務員の制度という

のは一律いわゆる年功序列型の典型ということで、単純に欧米型をすべてということではなくて、やはり能力・実績主義というのを一律公平といいますか、年功序列型に加味をしようという、入れていこうというのが行革の基本的な考え方で、今回についても、そういう形で進めようということで、実は職員団体の方ともいろいろな議論を重ねている中で、やはり今ご指摘あった公平性・公開性、あるいは納得性とか苦情処理の手法、その辺をきちんとお互いに議論しながら積み上げていこうよということで2年間の試行期間を取り入れたと。なおかつ、先ほど説明もありましたとき、職員団体側としても、中途半端な形でやるのならば全職員対象に試行をしてみよう。その中で問題点を探りながら評価をし、いいものをつくっていこうということで今進めております。ですから、一応、試行期間、当初1年ということも考えたんですが、2年間試行をしながら、修正をして実効性のあるいい形にしたいと思っています。今のご意見も含めて、十分評価をしながら進めたいと思います。

阿部市長

ちょっと補足しますと、全く野村委員言われたとおりでして、まず評価する人間の能力がないとどうしようもないので、実は2年間の試行期間というのは評価する管理責任の研修期間なんですね。その間にどれだけできるかどうかということで勉強してもらおうということ。それから、この評価システムの特色は本人開示でして、評価する人間は、あなたはどこが問題ですよ、どこが足りなかったんですよということを本人に開示する。すると本人が反応するんですよ。そして、組織から見てどこの部分が期待されていて自分が足りないというのは明確にわかるものですから、それが本人の希望で、あるいは組織からの提案でということで研修に結びつけられると。それが本人と管理職側と両方わかる仕組みになっていますので、恐らく本人開示というのはむしろ日本人に向かないのかもしれませんが、しかし、そこを逆に欧米方式にやっけていかないと、組合の方々と議論をして公平に...納得づくでやっていく仕組みにできませんので、むしろそこは重要なポイントではないのかなと思っています。おっしゃるとおりですので、それは十分やっていきたいと思っています。

八木委員

非常にテクニカルなことで、本人開示というのは評価をした後ということでしょうか。

つまり評価をした後というのは、勤勉手当等に影響を与えた後という。

阿部市長

いや、その前です。その前です。

八木委員

その前ですか。

阿部市長

本人の意見を聞いて、ちゃんとして、その結果を定着する。そこだけなれ合いにならないように2次評価もやって、それで、その結果反映させるということと、それからもう一つ大事なことは、目標管理システムですね、要するに業績管理、組織全体の業績管理と連動させないと、本人が一生懸命頑張ったってむだなことをやっている可能性があるかもしれませんね。その辺を連動させるということが非常に重要で、それらを実現したい。

八木委員

人事考課で給与に反映するというのは、別に民間ではもうとっくの昔にやっているわけですがけれども、何を業績とするかという部分で、やはり公務員の方というのはこの部分はかなり難しい。

ですから、何を目標にするかということなんですね。

阿部市長

それは、恐らくでこぼこは出てくると思うんですけども、組織として市民サービスや何なりいろいろな基準があって、行政としてこういうことをやるべきである、それをどのくらい到達するかということを、事前に評価される人間と評価する人間、組織全体である程度固めて、自己申告になると思うんですけども、それを今度第三者が評価しまして、難易度、努力の度合いを勘案して、チャレンジ加算をやった上で、そして易しいものを出して100%達成しても、それは80点とか、そういう形になりますので、そこは工夫は十分していかなければと思いますが。そこは民間と比べて非常に難しいです。また、そこが今までできなかった理由であるし、組合との関係で摩擦を起こして、結局は闇討ちをや

って、それは信用できないというので反対運動になってという形です。だから、そこをきちんと開示して納得づくでやっていかないといい評価はできないし、次の業績向上につながらないですね。基本的評価というのは、本人はわからないということです。自分の努力目標が本人にわからないということです。そこを明確にやるということです。

#### 飯田委員

大変有用な計画だと思うんですが、前にも発言させていただいておりました「市民の評価」を、どういうふうここにに入れ込んでいращやるのかというのが私はひとつお聞きしたことです。地域の抱える課題に市民とのパートナーシップを発揮し、市民と協働の担い手となるという、こういう大きなことが一番最初に出ておりますが、多分、そういう視点を持っていращやると思うんですが、市民がどういうふうそれを評価し、市民の要求を少し違った角度から、直属の上司とかではなくて、市民の視点というのはどういうふうに入れられていくのかなど。すみません、納税者は市民ですので、その辺の仕組みとしてですね。

#### 阿部市長

ここの中に市民の評価を入れることは非常に難しいですね。ただ、それはやらないといけません。それは例えば市役所の窓口が全体として高く評価されたかされないかということをやっていかないといけないだろうと思うんですけれども、一挙にそこまで行くのがいいのかどうか、あるいは市民の代表者ですね、市民の目で判断できるような代表者で委員会をつくって、そこで評価について検討するような仕組みをつくるかですね。その場合、個別評価はいけないだろうと思うんですよね。個別の人間がいいか悪いかというのは、これは非常に難しいですね。行政としてどれだけ効率的にやったかというのがわからないと、わからない。ただ市民に人当たりがよくて、本当は1時間でできるものを10時間かけて一生懸命丁寧に説明してあげたなんていうと市民は喜んでくれるんですけれども、それが必ずしもいい評価ではありませんので、それがどういう形でね。それは評価の仕組みだけとか、あるいは全体として評価したものについて、市民の委員の方々にもらった検討委員会をつくるとか、あるいは市役所の窓口に対する評価について市民のご意見をいただくような仕組みをつくるとか、そういうような形でやらないと難しいだろうと思うんです。



飯田委員

いやいや、市民との協働についての理解度というのが、職員の方によって違うんですね。初めて市民と接することになりますから、私もよくわかりませんがというようなことで、言われることがよくあるんですが、その辺の協働の作業を喜んでやられるような。

阿部市長

それは、市民としてそういうところだけというわけにはいかないですね。それは人事配置の問題があって、市民と接することが得意な人と、ぶっきらぼうだけれども、めっぽう仕事の能率を上げるのが得意な人とか、市役所にいろんな能力の人がおりますので、たまたま市民と接することが得意だから評価が高くなるというわけにはいかないと思います。その辺のこともよく考えながら工夫していきたいと思っています。

大森座長

よろしいでしょうか。

佐藤さん、どうぞ。

佐藤委員

この問題は、去年、行財政改革が始まる前に全般のヒアリングというのを事務局が大分やっていただきまして、各委員に、恐らく皆さんいろいろなこととお話をされた中の一つの大きいテーマであったと思います。私も、この問題については随分いろいろなお話をさせていただいて、そしていろいろな注文もつけさせていただいたわけですが、公務員でこういう例が少ないだけに、非常に思い切ってここまで踏み切っていただいたということは、これからが課題だとは思いますが、大きい評価だろうというふうに思うわけです。

ただ、市長の今の答弁の中にもいろいろございましたように、これは私も申し上げたんですが、いわゆる目標管理という形をとりながらの評価というものをどうしてもやっていくだろうと。そうすると、その目標の設定の仕方、それからお互いに評価者と被評価者との間のお互いの理解、話し合い、これをいかにやっていくかと。いかにお互いが認識していくか。それから、むしろ一番問題は評価者のレベルの問題、こちら辺をかなり工夫をし

ていかないと、いろいろな企業で似たようなことをやっっているながら、結構、成功してないところがあるというのは、やはり形だけにとらわれて、そういう実態をきちっとやってないところが結構多いわけですね。先ほど野村委員が言われたように、まさにそこら辺を、ちょっと魂を抜いてしまうとそういうことが起きてしまうということでもありますので、市長がそこまでおっしゃっていると、きちっとそこら辺はやっていただけるんじゃないかと。そうすれば、ぜひ、これは本当の生きた形の展開をやっていただきたいんですが、ぜひ、この評価者のレベルアップ、評価者の研修、そこら辺をきちっとぜひ本格的な移行、試行期間を置いた移行のときには、ぜひきちっとやっていただきたいと。こういうお願いをさせていただきます。

阿部市長

評価の点からですね。だから、それから課とか部とか、そのぐらいの単位で組織目標が明確に理解されていて、1年間でこれだけ達成するんだというようなことは、課とか部単位で適切に設定されることが一番大事で、それは管理職の能力と気持ちですね、態度の問題ですね、をきちんとしないと、結局は全体として資料をつくらないといけないし、動かないといけないので、まあとにかくやっちゃおうかというようなことになりかねない。

佐藤委員

そうですね。

大森座長

全体として給与等と呼ばれているんですけども、このうち給料、給料表に基づく給料が出ているんですね、基本的に言えば。勤務時間に対して支払う。これまで手をかけるなんていうことは全く考えているわけではなくて　実は国のお役人も、私なんかもそうなのですけど、相当、諸手当をもらっているんですよ。いろいろな手当がいっぱいあって。実は、本当はその一部について整理が入ったんですよ。特殊手当というのがあってですね。手当のうち幾つか、やっぱりある程度管理職の人の中で、そこら辺、今お話しように、達成したら若干差をつける程度のことしか考えているわけじゃないんですよ。市民の方から見ると、何か給料に反映するなんて聞いたら、相当働きぐあいによって差が出るなんていうふうに思うけれど、全然違うんですよ、これは。そのぐらいのことまでやって

いないのですよ、実は公務員は。少なくとも、そのくらいのことをやりなさいということをやってくみ取れるんですよね。だから、ちょっと私、民間の方で今起きているような年俸制で、本体そのものまでに差をつけるような話をここでやっているんじゃないので、本当は給与等と言っているモデルをつくって、今、川崎市の職員が、例えばこういう人はどういうふうに基本給をやって、どのくらいの手当がいっぱいついていて、もらっているものは総額これくらいになっているけれど、このうちこの程度の差がつく程度のことだと言ったら、絶対、市民はやれと言いますよ。私はずっとそう思っているの。だから、もうちょっとだからここはね、中のことで経営的な観点で見ると、これは当たり前に見えるけど、普通の人は結構これはわかりにくいんですよ。これ、どこをどうやって。長期的に見ると人事に反映しますから、それがあつて程度ランクが違いますよね、給与上の対象になりますから。したがって、全体もらう総額は変わってくると思いますから、能力主義は今でも適用されているんですけれども、もうちょっと意欲を持って頑張ったら若干差をつけるよと。

阿部市長

そのくらいの差をつけてという話なんです。民間の企業みたいに、業績が20%上がったとか、下がっちゃったとか、そういうこととはもう全然違って、業績が上がったか上がらないかというのは、正直言ってよく見えないんです。

八木委員

いや、おっしゃるとおりだと思います。業績が上がったということが見えるというのは、職員数をかなり減らして、同じようなサービスが提供できれば、これは私は業績は上がったというふうに思いますね。したがって、市の職員数というのが3年で1,000名ということですから、これはそれ以上の削減に向けて進むべきだと。一番市民のにとってわかりやすいのは、市民へのサービスというのは変わらない。市役所の窓口に行っても以前よりよくなった、しかし職員数はかなり減っているということで市民は理解するだろうと、そんなふうに思うんです。

阿部市長

それを両方セットにしてやっていくことが非常に大事ですよ。ともすれば、職員を減

らされたから市民に対して不親切な口実に使う可能性があるんですね。職員を減らされたから回らないんですよとかですね。だから、そこが難しいところなんですね。

大森座長

今、八木さんがおっしゃったこと、この資料4の方の取り組みのところに入っていますので、今は2ページですけど、新たな計画目標を掲げることになっていますね、これ、事務方の説明では。これがやはり数値目標になるのでしょうか。

木場田行財政改革実施本部参事

新しい計画の中でも、特に職員数の問題については、過去3年間1,000人という目標に向かってやってきましたので、やはり新しいですね、この3年間についても新しい数値目標を立てて、その実現に向けて努力するというようなわかりやすさが必要じゃないかというふうに考えております。

大森座長

ちょっと、こちらの方に皆さん入っていただけますか。

はい、どうぞ。

野村委員

まず、ちょっと聞きたいと思うんですけども、質問が1点ですが、川崎市として規制緩和だとか規制の廃止というのは、相当まず行われていると思うんですが、それに何かちょっと数字があったら教えていただきたいと思います。そういうものをですね、これを見ると、職員配置でいろいろな見通しからすると1,000名超過達成だということですが、ほとんどが現業部門ですよ、これ。現場のところですよ。これは組織機構の本庁を含めた職員さん、いろいろな意味で今業務の見直しをして、それを組織機構につなげるということでしょうが、我々からすると、やはり仕事をなくすという意味では、時代の変遷の中で、やたら多いいろいろなものをやはりきちんと検証してなくすだとか、緩和するだとか、そういう単純な中で、組織の縦割りからいろんなフラットにできていくということがあると思いますし、人も減っていくということがあるわけですね、見直しをするだけで。そういったことが大事だというふうに思っていますが、その辺、どうなのかちょっとお聞

きしたいと思いますが。

大森座長

事務方。

菊地行財政改革実施本部参事

規制緩和と規制の廃止の状況なんですけれども、主として、かなりそういう意味では今分権ですとか権限移譲という形で、法的に緩和しているものも少なくはないんですけれども、かえって国とか県から逆に事務事業がおりてきているという、そっちの方がある意味では数的に多いような状況です。資料については調べているかと思えますけれども。

事務事業の見直しというなお話もあったんですが、若干、先ほど ACTION の報告もございましたように、今、前回の委員会でも委員からご発言ありましたように、意識改革というのは非常に大事だと思います。そういった意味で、川崎 ACTION 再生システムの中でいろいろな職員がかかわっているさまざまな事業につきまして、職員みずから提案して、この事業はアウトソーシングした方がいいよとか、また、これはやり方を変えて、もう少しわかりやすくこういうふうにした方がいい、そういったようなアイデアや見直しを行いまして、見直しに取り組んでいるのが1点と、もう一つは、やはりこれも先ほどご案内したんですが、昨年の地方自治法の改正で、公の施設、要は住民の福祉に寄与するいろいろな施設があるわけですが、それは従前には行政が直営、または市が2分の1以上を出資している出資法人、そこが公の施設の管理運営主体として今まではやっていたんですが、それが改正によりまして NPO、株式会社、任意団体、どこでも今度は可能となりました。こういったような緩和がございまして、そういった指定管理者制度を広く導入してまいりたいと考えています。具体的には葬祭場ですとか、または保育園ですか、今まで直営でやってきたものを今後は広く民間の方々にやっていただくこととなります。また議会の承認も必要となるわけですが、そういった形で、今年度中、かなりの施設を含めて公の施設を見直し、効率的で安定的な運営体制でやっていこうというようなことで、具体的なそういった見直しを図っているところでございまして、今後広く導入してまいりたいと考えております。職員削減数が具体的にどれくらい削減できるのか、その辺を今精査しているところでございますので、よろしくご理解いただければというふうに思っています。

## 野村委員

しつこく言うと怒られそうなんですけれども、民間では、例えば今総務事業、給与会計なんていうのはもうアウトソーシングしている時代なんですよねそこまでは言いませんけれども、この前も議論があったように縦割り行政というのがあって、いろんなところに、市民の皆さんがそのことによって余計な時間を使うと。それを今回、いろんな意味で市長さんが検証した結果、少しこの体制を見直すと。これは単に組織体制を見直すのではなくて、そこに我々ね、人の減というのがついてくるんだらうと思っているんですよ。一方で、職員の配置のところでは人は減ったとおっしゃっているんですけれども、これは現業部門みたいなばかりで補充しないとかが言っているだけけれど、じゃあ職員さんの方はどうなっているんですかという単純なことが……ないわけですよ。だから、そうした視点も含めて、もう少しわかりやすくやった方がいいんじゃないかと。これはやっぱり現業の皆さんは怒るんじゃないですかね。

## 阿部市長

これは実際に仕事の民間化というものをやったり、あるいは、廃棄物の処理について事業者の自己責任になりましたね。事業系のごみを民間事業者でやるようになったのでそれに対応して減る分について退職者分を補充しないとというやり方でやっている。あるいは、ほかの施設についても、例えば学校給食みたいなものとか、いろいろな現業関係が実はアウトソーシングしているのが多いですね。これが第1点で、現業関係が非常に大きく出ているということと、それから一般の事務系もやっていないわけじゃないので、今まで定期的に 毎年何人ぐらい採用していたかな、1年当たりの採用人数を半分ぐらいに減らして、一般事務職も減らしておりますので、事務職員についても減っているはずですよ。ただ、事務職員については、協議会関係だとか、いろいろな企画立案だとか、これから先もなくなる職務が多いものですから、人員については年齢構成を考えて、ある程度補充していかざるを得ないというので、減らしながらも採用している状態です。ですから、一般の事務職については、退職者が出て減った分に若干補充しているものですから、その差が見えて、現業ばかり削減しているのではないかというような数字になっているかもしれませんね。

木場田行財政改革実施本部参事

今、市長の方のご説明ありましたが、野村委員がご心配される現業だけということではなくて、大きく2つありまして、委員がおっしゃっているように、ちょっと規制緩和という言葉がわからなかったので戸惑っていたんですが、委員がおっしゃるような規制緩和の一つとして、今、市長がご説明された事業系ごみについては民間事業者に仕事を開放するという関係で、これでかなりの人がその仕事に従事する必要がなくなったということで、清掃の人員については採用しなくてよくなったとか、そういう、いわば今まで市がやってきたものを民間に開放するなりすることで、サービスの質を落とさないで人員がいなくなったということと、それからもう一つは、これは現業も非現業も一般的に関係なくやっていることは、今まで10人でやっていた仕事をもう少し少ない人数でやってできるんじゃないかという取り組みは、これは事務系も技術系も現業系も関係なく、そういう努力はしております、かなり実感としているのはですね、事務系もかなり厳しい中で仕事をしておりますので、現業系だけにそのしわ寄せが行っているということではないというふうに思っております。

野村委員

いや、そういうことじゃなくて、だとしたらそういうふうにきちっとわかるように書いておかないと、見る人が見たら「おれたちばかりがやっているのか」というふうに言われちゃうんじゃないですかと、逆にその点を言っているんですよ、今。

大森座長

おっしゃっていることは、よくわかりました。

ほかに。どうぞ。

佐藤委員

4ページから5ページのところに、公営企業の経営の健全化の中の今後の方向性というところでありますが、まず最初の質問は、この中の の自動車運送事業というのは、これはいわゆるバス事業と考えてよろしいわけですか。そういうことですか。

伊藤行財政改革実施本部主幹

はい、バス事業でございます。

佐藤委員

それで、これは前からいろいろ提言をさせていただいている話ですから、ぜひやっていただきたいと思いますし、それからささいな話で恐縮ですけれども、バス事業以外に乗用車運行業務なんかもですね、これはもう民間ではほとんど、市長の車も含めまして、恐らく直営でやっているところというのはもうほとんどない。ほとんどがやはりアウトソーシングを使っていますので、これはPRの面からもぜひ早目に切りかえていただくと、市長の姿勢をアピールするには非常にいい形になるんじゃないかと思いますね。

それともう一つ、実はこの中に足りないと私が思っておりますのは、前々回、この会で大分話題になったんでございますが、業務用ではない一般のごみの回収問題であります。そのときには、たしか業務用のごみ回収についての切りかえについては、ああいう形で移行するということになったわけですが、一般ごみについてはできないという答弁をいただいたのに対しまして、この会議の席上では、やはりそれはやるべきだという意見が大勢を占めたのではないかと思うんですね。ところが、今後の視点・方向性の中では、それが載ってこないということは、やはりこれはちょっと問題があるのではないかと。私が単に見落としているわけじゃなく、どこかないようにも思うので、これはやはりきちっと取り上げて、いろいろな工夫の仕方によってこれは対応できる話なので、ぜひ、これはやるべきだと。さらに、これはここに大きくちゃんときちっと取り上げていく方向性の中に載せるべき課題だと思いますけれども。

大森座長

2点、事務方、何かお答えしていただけますか。

木場田行財政改革実施本部参事

今のご指摘の部分は、職員配置の新しい数値目標を定める際に、どういったものをどういう見直しをして、今後3年間に何人ぐらいを職員数を減らしていくかという具体的な作業をしていかなければいけませんので、今回はそこまでお出ししておりませんので、今の問題も含めて十分に検討して、途中経過で、もう少しこの職員配置の問題について、さらにこういう具体的な課題があります、こういうことを検討していきますということを後日、



この委員会でももう少し具体的な課題等についてご説明して、ご意見を伺う場面を設けさせていただきたいというふうに考えております。

大森座長

そこに車庫があって、運転手さんが車洗っているでしょう。一応、運転手さんがいるから、その人が退職しないと 退職は補充してないでしょう、もう。

阿部市長

していません。

大森座長

運転者さんとか守衛さんが退職するまで、ちょっと簡単にはなくなって だからその部分だけは、必要があれば切りかえていかれるものですよ。

阿部市長

もう、大分切りかえて。

佐藤委員

民間でも同じ問題を実は抱えていまして、例えば人員整理できないよと。しかし、一つの例ですけど、例えばドライバーをそっくり民間の会社へ同じ企業で引き取ってもらうと。もし差額がある場合は、そういうものを補てんするよと。こうやって身分を変えることによって、またそこから新たに雇うという形で、実態は変わらないと。しかし、頭数も減っているというような形で、全面的に切り替えしちゃっている。何百人も切り替えしているようなところというのはいっぱいあるわけですね。ですから、それはこの自動車、要するバス会社でも同じことが言えるということでありまして、私は、これから3年、前回の議論のときにも、やはり生首の問題が出ましたけれども、やはりいろいろな仕組みというのがあるわけですから、これから3年ゆっくり考えて検討するのではなく、それはやはり今これだけ 冒頭の市長のごあいさつの中にも、市の財政は厳しいんだという中で、あと3年ゆっくり考えるなんていうのは、やはりかなりまだるっこいんじゃないかと。もう少しやはり早く、迅速に対応策というのを検討すべきではないかと思えますね。

大森座長

職員配置の中で、一般廃棄物についてもやるんですか。

阿部市長

一般廃棄物についても、民間委託するかどうかというのは今後の検討課題なんですけれども、少なくとも収集の日数を減らすとか業務員の数を減らすということは、当然考えているわけですね。ただ、今回、事業系のごみについて自己責任を明確にして、それで実は職員は退職者だけでは減らし切れませんで、職員が余る状態ができて、何年かで計画的に減らしていかないといけない状態ですね。ですから、その間に遊ばせて月給を払うわけにはいきませんので、何らかの形で別の事業をやってもらおうと。廃棄物の減量について、徹底的に減量に取り組んでもらうとか、別の仕事を暫定的にやってもらってごみ全体の減量を進めるとか、そういう形ですね。だから、今言ったように日数を1日減らして、その分、減った職員をじゃあ民間の清掃会社をお願いをして、そして差額を払うかということ、いろいろそれこそ年金の問題だとか福祉関係の問題とか、いろいろありまして、それを全部持っていくかということ、果たしてそれができるかどうかですね。

それと、もう一つはラスパイレスの問題がありまして、現業系の職員の給料が非常に高い。ですから、その高い現業がどれだけ安くなるかということがあるんですね。実際に予算を検討している最中に、環境局長に「どうだい」と、「退職したら、みんな引き取って会社をつくって、市から委託を受けて今よりも高い給料を払えるような事業をやってみたらどうだい」なんていうようなことを冗談で言っているんですけど、さあ現実非常に難しいことですね。全体としてそういう流れが出てきて、できるようになると。私は、きちんとやれば、本人はそれだけの意志確認を持ってきちんと訓練を受けてやっていますので、民間よりも効率的でいい仕事ができるはずだというぐあいに信じておりますのでね。ですから、そういう考え方でやっていかないと、最終的にはかなり職員が残るわけですから、その人たちがいかに一生懸命仕事をするかというのは大事なので、やがてやめていく人でもきちっとやってもらいたいし、そこが非常に難しいところですね。

いや、おっしゃられることはよくわかるし、一足飛びにぼんとそういうことをやると、市民受けは非常にいいんですけどもね。実際に職員との摩擦でうまく仕事がいなくなる心配もあるし、なかなか難しいですね。結局、退職者不補充という形できちんと整理し

て、また、その場合に退職して何かいい事業をできる人間がいたら独立を支援したり、そういうことも当然考えないといけないんですけどね。仕組みとしてそこまで行けるかどうか。

佐藤委員

確かに市長ご自身も言われるように、非常に難しい問題をはらんでいるとは思っていますね。そう簡単にいかない。しかし、難しいから、なおこの問題をですね、じゃあどういう形でやったらいいかということをややはり検討し、それが検討しているということがやっぱり市民に伝わることが必要だろうと思うんですね。

阿部市長

それはむしろ受け皿の問題なんですよ。受け皿の問題なんです。だから、商工会議所のメンバーか何かで、市の職員を引き受けてやるというような、手を上げてくれる事業者が何社か出てくれると、喜んでやれると思うんですけどね。

佐藤委員

ですから、とにかくいろいろなことを、やはり今3～4年時間をかけて考えますよではなく、やはりもう今すぐ考えるべきだと。いろいろな方策を考えるべきだと。その中で、それが市民に伝わるとということが、やっぱり行政の改革の姿勢が伝わることに繋がると思うんですけどね。

大森座長

事務方も行財政プランのあれをしみじみとおわかりになっていくと思いますので、多分細かい検討がなされて出てくると思うんですけど。

木場田行財政改革実施本部参事

今の佐藤委員のお話、今回の基本的な考え方をお示ししまして、これに基づきまして今年度中には具体的な形を数字で市民の方にもわかるように、例えば職員配置の数値目標等を決めて、具体的にわかる形で提起をしたいと思っています。その中で、仮に3カ年ですぐ具体的なこういう形にしますという結論が出ないものにつきましても、それについては

こういう課題を整理をするということ具体的にすべてわかるような形とっておりまして、今回、あくまで基本的な考え方の例示をお示ししたものですから、これの具体的な肉づけについては、この後、たびたび行革委員会の中で議論をしながら、具体的な形にまとめたいと思っています。

佐藤委員

そうですね。ちゃんと出してもらった方が。前々回もあれだけ議論になったわけですからね。それが載ってないということになると、やはり市民の受け取り方は違うと思うのですね。

大森座長

さて、12時5分を過ぎて、いいですか。

飯田さん、最後に。

飯田委員

6ページの補助・助成金の見直しについてですが、市民活動支援事業ということで本年度から予算をつけていただいております。でも、この助成金の見直しについてはなかなか進みにくいのかなというふうに思って、この3年間の視点・方向性は確かにこのとおりなんですけど、3年たっても、実際には準備作業に着手するのであって、実際に見直しを行うというのはその先になるのかなという書き方なんですけど、もうちょっとスピードを上げていただいて、市民にできることは市民に振っていくという方向性から見れば、助成金の見直しなどを行いながら、市民活動についての推進を図る、あるいは委託をしていくというようなところと関係しながら、推進するなんていうことがもうちょっとスピードアップされてもいいのではないかと思います、ちょっと。

阿部市長

6ページのところでですね。

飯田委員

はい。

糊澤財政局長

委員のご指摘につきましては、3年間で考えていくというのではなくて、平成16年度予算でも、ここにございますように、7億円を超える見直しを図ってまいりました。このままですね、やはりことしは新たに市民活動の助成・補助金というのをつくりまして、冷静な目で見て市民活動のどこに重点的に配分するかということを、市民の委員の方に入っ  
ていただいて配分をしていこうというのが1つでございますし、また、今の補助金の中  
でも、それに似ているような、そちらに踏み込んでもいいような補助金を今後どんどんふや  
していこうということが1つございます。

それからもう一点は、やはり計画的に補助金をですね、例えば50%以上を超えている  
団体がありますけれども、その計画を出していただいて、何年後にこのくらいに、50%  
以下に減らしますよという計画を出していただいて見直しを進めていこうと、こういう  
ことを考えているわけございまして、ことしも検討委員会をつくりまして、そのような活  
動支援型とは別の補助金をですね、検討委員会をつくって検討をしていこうと、こういう  
ように考えているところでございます。

大森座長

よろしゅうございましょうか。

それでは、本日は以上にさせていただきます。ありがとうございました。

市長さんも、どうもありがとうございました。

では、事務方、そちらに渡します。

伊藤行財政改革実施本部主幹

ありがとうございました。

次回の日程等につきましては、改めまして事務局の方からご案内をさせていただきたい  
と思います。

大森座長

大体、いつぐらいにあるんですか。

伊藤行財政改革実施本部主幹

先ほどもございましたように総合計画の構想素案を、7月末に公表いたしますので、これを受けて改革プランの見直し内容も具体化してまいりたいと考えておりますので、おおよそ9月ぐらいを目途にご案内させていただきたいと考えております。

大森座長

だそうでございます。よろしく申し上げます。

ありがとうございました。

伊藤行財政改革実施本部主幹

これをもちまして、第10回川崎市行財政改革委員会を終了させていただきます。