

# 行財政改革のこれまでの取組と 今後の方向について

平成16(2004)年5月

## はじめに

本市の行財政改革につきましては、平成 14 年 9 月に行財政改革プランを策定し、平成 14 年度から 16 年度までの 3 カ年間を取組期間として進めてまいりました。

したがって、現行プランに基づく具体的取組計画は、本年度をもって終了するため、平成 17 年度以降の取組については、行財政をとりまく厳しい環境を踏まえながら改めて取組の具体的内容を検討し、定める必要があります。

また、現在検討が進められている総合計画においては、平成 17 年度を初年度とする 3 年間の実行計画を策定することとなっており、新たな行財政改革の取組についても、施策の再構築を中心に十分な連携をとりながら進めていく必要があります。

以下、平成 17 年度以降の改革内容を具体的に検討していくに当たって、各課題ごとにこれまでの取組や成果の概要と、現時点における検討の基本的な視点について整理したものです。

# これまでの取組と今後の方向

## 1 行政体制の再整備

### (1) 職員配置

平成 14 年度から 3 年間の取組期間中に職員を約 1,000 人削減するという目標に対し、2 年間で 870 人（平成 15 年度 428 人、平成 16 年度 442 人）の削減が図られ、目標を上回る進捗状況となっている。

主な見直し項目は、ごみ焼却・収集業務執行体制の見直し、保育園職員配置の見直しなど公共施設の管理運営を中心とした公共サービス提供手法の見直しによるものである。

また、この考え方にに基づき見直しを進めた結果、技能・業務系職員の補充を行う必要がなくなり、平成 14・15 年度の採用選考を中止した。

### 【検討の視点・方向性】

3 年間で 1,000 人の職員削減を目標に職員配置の適正化に取り組んできたが、今後も「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る。

### (2) 組織機構

組織整備にあたっては、市民の多様なニーズへの的確な対応と市民生活の安全・安心に向けた取組を進めるとともに、市民にわかりやすく、簡素で効率的な組織を目指してきた。

主な組織整備として、

行財政改革を効果的に実施できる組織体制として、総務局に平成 15 年度に行財政改革実施本部、平成 16 年度に人事制度改革担当を設置

市民の多様なニーズへの的確な対応を図るため、平成 15 年度に区役所に保健福祉センター及び建設センターを設置するとともに、平成 16 年度に区役所の企画・調整機能の一層の強化を図るための担当を設置

市民生活の安全・安心に向け、緊急の事態への迅速かつ的確な対応及び発生の防止に関する全庁的な総合調整の強化を図るため、平成 16 年度に総務局に危機管理室を設置

臨海部における新産業の創出や企業誘致の支援等に関する事業調整を強化するため、平成 15 年度に総合企画局に都市再生・臨海部整備推進室を設置

病院事業の効率化・健全化を推進するために平成 17 年度の地方公営企業法全部適用に向け、平成 16 年度に病院経営管理室を設置

その他、組織の統廃合及び簡素化を進めた結果、2 年間で役職ポスト数は 94 ポストの減となった。

### 【検討の視点・方向性】

病院事業の地方公営企業法の全部適用に向けた組織改正など市長事務部局・公営企業全般にわたって、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。

### (3) 給与制度

行財政改革プランにおける給与制度の見直しの柱は、  
適正な評価に基づく勤務実績を反映した給与とするとともに、職務内容に合った給与水準として給料表を見直す。  
市民感覚に合わない諸手当は、見直す。

この2本柱のうち、については、平成15年1月に退職時特別昇給の見直しを実施し、その後、管理職手当、特殊勤務手当、高齢職員の昇給停止年齢、給料の調整額、期末・勤勉手当及び退職手当の見直しを順次行っており、プランで掲げた諸手当の見直しはすべて着手し、計画に沿った見直しを進めてきた。

今後も、国の動向をはじめ、民間給与の状況等を踏まえ、引き続き適切な見直しを継続する必要がある。

もう1つの柱である、の勤務実績を反映した給与については、適正な評価方法や業務実績の反映方策などの検討が必要なことから、平成16年4月より、新人事評価制度の試行実施に着手した。

今後、試行結果の検証を行うとともに、現在、国において平成18年度を目途に検討が進められている国の公務員制度改革の動向や県費負担教職員の市費移管の課題を踏まえ、新たな人事給与制度の構築に取り組む必要がある。

また、新たな人事給与制度の構築に当たっては、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必要がある。

### 【検討の視点・方向性】

国における公務員制度改革の動向等を踏まえながら、  
新人事評価制度に基づく勤勉手当の成績率等の導入  
職務に見合う給料表の見直し（現給料表の再構築）  
を重点とした取組を進める。

### (4) 人事制度

職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価して昇任や給与等の処遇に結びつけ、職員のやる気や働きがいを引き出す新たな人事システムの構築を目的として、平成16年度から新人事評価制度の試行を開始し、4月には、「川崎市人材育成基本計画」を策定した。また、新たな任用システムとして、平成14年10月以降、庁内公募制度、希望降任制度、課長昇任選考（チャレンジコース）の導入を行い、係長昇任選考の見直し等を進めてきた。

これらの取組は、職員の主体的な課題への取組を促すものとなり、庁内公募制等の導入は、埋れがちな人材の発掘及び能力開発の促進を可能なものとした。

今後は、試行を通じて新人事評価制度を精緻なものとしていくとともに、人材育成・能力開発の推進策の具体化に取り組んでいく必要がある。

また、国の公務員制度改革の動向に注視しながら、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。

#### 【検討の視点・方向性】

##### 新人事評価制度の確立と円滑な移行

- ・平成 17 年度は試行を引き続き実施し、制度の充実と職員の意識改革を図る。
- ・平成 18 年度に本格実施する。

##### 人材育成・能力開発の推進

- ・人材育成推進体制を整備するとともに、平成 18 年 4 月までに各局(区)の人材育成計画の策定を行う。

##### 新任用制度の確立

- ・平成 18 年 4 月までに、課長昇任選考(チャレンジコース)等、新たに導入した制度の検証を行い、新人事評価制度の展開を踏まえ、能力本位の管理職登用制度の構築を行うとともに、昇任制度等のあり方の検討を進める。
- ・平成 18 年度を目途に、異動基準や人事コースを設定し、職員が自らキャリアプランを設計できるシステムの構築の検討を進める。

#### (5) 公営企業の経営の健全化

各企業においては、これまで経営健全化の取組や受益者負担の見直し等を進めた結果、基準外繰出金についても平成 15 年度予算において 2 億 7,335 万 2 千円の、また平成 16 年度は 22 億 6,006 万円の、それぞれ段階的な削減が達成された。

今後においても、さらなる取組の強化を図り、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ある。

#### 【検討の視点・方向性】

##### 病院事業

- ・「川崎市立病院経営健全化懇話会」の提言を受けて、平成 17 年 4 月の地方公営企業法全部適用をめざす。
- ・事業内に経営改善プロジェクトチームを設置して、経営指標・目標の設定、さらには目標に対する具体的な達成手段や実績評価を行う経営評価システムの導入をめざす。

##### 下水道事業

- ・下水道事業に係る財政収支計画(H16~H19)で示した、組織体制の見直しによる人員削減などの内部改革を行い、経営の効率化をめざす。

#### 上・工水道事業

- ・ 水道局行財政改革推進計画に基づく人員の削減に向け、組織のスリム化、業務委託の推進、業務システムの見直しなどに取り組む。
- ・ 営業所サービスの見直しを行うことで、営業所のあり方について作業を進める。
- ・ 浄水施設の統廃合計画の策定に取り組む。

#### 自動車運送事業

- ・ 現行の第3次経営健全化計画を見直し、さらなる人件費の削減等による経営改善と、利用者サービスの向上を柱とする新たな経営健全化計画の策定に向けた諸作業に取り組む。

### (6)出資法人の見直し

平成13年度に実施した「出資法人への経営状況等の点検評価」等に基づき、出資法人の統廃合や経営改善などの見直しに取り組んできた。

統廃合においては、川崎市場信用(株)の民営化や(財)中小企業・婦人会館を廃止して、その業務を(財)指定都市記念事業公社に移管し、2法人の廃止・民営化を実施するとともに、さらに3法人の統廃合に向けた取組を進めている。

土地開発公社や商法法人の経営健全化を進めるとともに、経営状況の点検評価に基づき、経営改善指導を行った。

こども文化センター業務などを出資法人に委託し、また、ミュージア川崎シンフォニーホールや葬祭場の指定管理者として2法人が指定された。

平成14年12月から情報公開の対象法人を出資率50%以上から25%以上に拡大し、また、ホームページ等による財務情報の公開を進めた。

また、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は、公の施設の管理に関して、民間事業者等の参入を可能とするものであり、公の施設の管理を受託している出資法人にとっては、その事業基盤に大きく影響を及ぼすものである。

#### 【検討の視点・方向性】

今後は、平成16年4月に策定した「出資法人の経営改善指針」に基づき、公の施設の管理を受託している出資法人のあり方を抜本的に見直すなど、出資法人の必要性や役割を再検討し、また、その実施している事業について、事業の必要性、行政関与の必要性、誰が最適な実施主体なのかの視点から、あらためて検証を行い、16年度末までに、出資法人の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う。

## (7)補助・助成金の見直し

平成 15 年度においては、新たな視点での補助・助成金の分類作業を行い、その分類ごとの見直しの方向性に基づき、所管局及び補助団体は、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った。

今後においても、公益性、透明性、公正性等の観点から、補助・助成金を総点検し、適正化に向けた取組を継続していく必要がある。

### 【検討の視点・方向性】

目標年次を定めた補助率削減については、見直し計画に沿った取り組みが確実となるよう検証を行っていく。

補助・助成金の一層の適正化に向け、抜本的な見直しのための基本方針を定める必要があり、その準備作業に着手する。

市民活動支援に関する補助金については、助成金配分にあたり透明性と公平性を確保するため外部委員による検討を行うとともに、市民や様々な団体の活動支援を通じて、地域の公益目的を達成するため、必要性の高いところには重点的な活用を図るための検討を行う。

## (8)債権確保策の強化

市税等の債権確保については、様々な取組を進めているところであるが、その結果、平成 15 年度における市税収入に関しては、休日窓口の開設や不動産公売などの効果もあり、特に滞納繰越分の収入率において着実な成果を収めている。

また、国民健康保険料も、休日窓口の開設をはじめとする特別収納対策により、滞納額の抑制に効果を上げている。

さらに、保育料については、園長による納付指導の徹底等により、在園児の保護者の滞納件数が大きく減少した。

一方で、市税や国民健康保険料のコンビニエンスストア収納を開始し、市民の利便性向上と納付しやすい環境整備を図った。

今後においても、収入(納)率の向上と滞納額の圧縮によって、収入及び市民負担の公平性の確保に努めていく必要がある。

### 【検討の視点・方向性】

中期目標を定めた滞納整理方針を策定するなど、債権確保策をさらに強化していく。

### (9)総合的土地対策の推進

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」の着実な推進を図るとともに、平成 15 年度には当該計画のローリングを実施し、公共用地先行取得等事業特別会計保有地及び土地開発基金保有地の見直しも併せて実施した。

こうした取組を進めながら、本年 2 月には、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戻しを進め、更なる保有総量の縮減を図るため、「第 2 次総合的土地対策計画」(計画期間：平成 16 年 3 月～平成 20 年度)を策定し、公表した。

また、マイコンシティ事業用地については、企業誘致の事業手法について、平成 16 年度から従来の分譲方式を事業用借地方式に転換することとし、土地開発公社の所有している事業用地 5 区画の買戻しを平成 15 年度末に実施し、分譲を目的としたマイコンシティ事業特別会計については、平成 15 年度末をもって廃止した。

今後、第 2 次総合的土地対策計画を着実に推進することにより、3 制度合計の先行取得用地保有額は、平成 15 年度末(3 月補正前)保有額 1,313 億円から平成 20 年度末には 841 億円までの縮減を見込んでいる。特に土地開発公社保有額については、平成 20 年度末見込額 380 億円、約 45%の縮減を見込んでいる。

#### 【検討の視点・方向性】

平成 16 年 2 月に策定した「第 2 次総合的土地対策計画」に基づき着実に推進する。



## 2 公共公益施設・都市基盤整備の見直し

大規模事業等に係る A から D の 4 区分の優先順位に基づき、概ねそれぞれの区分の考え方に沿った対応を行った。

A 区分の事業については、事業の必要性、妥当性等から計画的に事業を進めた。

B 区分の事業については、事業の計画熟度によって事業化が可能となったものから順次事業化を図った。

C 区分の事業については、京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個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図ってきた。今後も、基本的には事業の必要性、執行方法等について再検討を行い総合計画の中で方向性等を決定していく。

D 区分の事業については、南伊豆及び東和町の市民保養施設の整備計画中止など、この間に一定の方向性を決定してきた。今後、改革期間中に着手を見送っていたのものについては、総合計画の中で改めて事業の必要性、妥当性等を再検討し、方向性等を決定していく。

なお、規模と影響の大きさを考慮し、上記区分の例外とした川崎縦貫高速鉄道線整備事業については、改めて検証作業を行い、平成 15 年 6 月、この検証結果に基づき実施した市民 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した。

同事業については、平成 17 年度の国の事業再評価を含め、適宜その時点における状況を十分見極め、適切な対応を図っていく。

### 【検討の視点・方向性】

事業の必要性、妥当性、進捗状況、優先順位等を総合的に勘案し、総合計画の策定作業の中で各事業の方向性を決定していく。

### 3 市民サービスの再構築

#### (1)市民参画による地域主体のまちづくり

地域のこと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しくみの再構築を目指して、区役所の機能強化等に向けた検討を行ってきた。

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や、地域の公益目的の達成をめざすため、新たに市民活動支援補助金を創設し、外部委員の審査を通して重点的な配分を行えるようにするなど、実施できるものから見直しを進めてきた。

また、市の公共施設の予約をインターネットで行えるよう整備するほか、バス運行情報提供システムの導入など、ITを活用した情報サービスの向上を図った。

さらに、保健所と福祉事務所を統合し保健福祉の総合的対応が図れるよう組織改正を行うとともに、区役所窓口での窓口案内員の配置や窓口番号発券機の導入などサービス提供機能の充実を図ったほか、各区役所での総務企画課の新設や地域の課題解決に向け区独自に予算を要求・執行できるしくみを創設するなど、区役所の調整機能や企画機能の強化を図った。

今後とも、市民参画による地域主体のまちづくりを推進し、市民が実感できるよう具体化していく必要がある。

#### 【検討の視点・方向性】

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、「区行政改革検討委員会」や「川崎市次世代育成支援対策行動計画策定委員会」などの検討を踏まえて具体化を進めていく。

#### (2)社会環境の変化に合わせた施策の再構築

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きた結果、行財政改革プランで例示した13事業のうち9事業について見直しを実施し、そのうち「生活保護受給者に対する夏期年末慰問金」及び「交通災害共済事業」は事業そのものを廃止した。

また、行財政改革プランの事業例には掲げられていないが、平成15年度から導入した「川崎再生 ACTION システム」により、「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」は所期の目的は達成されたとの点検結果に基づき廃止した。

こうした一方で、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、保育受入れ枠の拡充や全児童を対象とした「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、窓口・相談体制の充実など、社会環境の変化に合わせた市民サービス向上を図った。

今後も「川崎再生 ACTION システム」による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。

#### 【検討の視点・方向性】

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、「市民が求める質の高いサービスを効率的かつ多様に享受できる環境を作り上げる」ため、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る。

#### (3) 効率的・効果的な市民サービス供給システムの構築

地域社会の抱える今日的課題は、市民の置かれた立場・状況や価値観、生活様式の違いにより多種多様なものとなっており、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、これら民間部門で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・見直しを進めてきた。

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業者へ移行するとともに、平成15年6月の地方自治法の一部改正により、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、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した。

なお、この指定管理者制度導入の目的は、広く民間に公の施設の管理運営を代行させ、住民サービスの向上、経費の節減を図りながら、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応していくための制度であることから十分活用していく必要があり、本市全ての公の施設について管理運営主体の見直しを検討するため、平成16年4月「公の施設管理運営主体に関する方針」を策定した。

今後も引き続き民間活用型公共サービス提供システムの構築に向けて、検討を進めていく必要がある。

### 【検討の視点・方向性】

社会環境や市民のライフスタイル・価値観の変化に伴う市民ニーズの多様化に的確に対応するため、「民間でできるものは民間で」行うことを基本に、民間事業者やNPO、市民ボランティアなど、地域における多様な供給主体の積極的な活用を進めるとともに、行政内部の改革を徹底し、簡素で効率的なサービス供給システムを構築する。

#### (4) 公平性の観点に立った受益と負担の適正化

現にサービスを受けている方や納税という形で事業を支えている方など、それぞれの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については、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見直しを行い、行財政改革プランで例示された9事業中7事業については、おおむね当初の見直しの方向に基づき受益と負担の適正化を図った。

なお、「高齢者に対する敬老特別乗車証交付事業」については当初応能負担を視野に入れて検討を行ってきたが、高齢者の利用形態に応じて乗車時に料金の半額を負担するワンコイン方式か、あらかじめフリーパスを購入する方式を選択できるものとし、当該制度の維持やわかりやすさといった観点から応益負担による制度とした。

今後、行財政改革プランに例示されていない事業についても「川崎再生 ACTION システム」での点検等を通じ、受益と負担の適正化を図っていく必要がある。

### 【検討の視点・方向性】

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(サービス)を構築する。