

## 平成19年度第1回 行財政改革委員会 議事録

日 時 平成19年7月30日（月） 午後1時00分 ～ 午後2時56分

場 所 川崎市役所第3庁舎 15階 第1・2・3会議室

出席者 委員 辻 座長、井上委員、大木委員、加藤委員、長澤委員、野地委員、  
八木委員

市 側 阿部市長、砂田副市長、木場田教育長、曾禰総務局長、  
三浦総合企画局長、秀嶋財政局長、碓人事部長、木村行財政改革室長、  
平岡都市経営部長、村田財政部長、唐仁原財政課主幹

事務局 木下行財政改革室主幹、石井行財政改革室主幹

- 議 題
- 1 「第2次行財政改革プラン」平成17年～18年度の進捗状況の報告
  - 2 今後10年間の収支見通しについて（財政問題研究会中間報告より）
  - 3 「次期行財政改革プラン策定方針」の報告
  - 4 「川崎市における公共サービス提供手法について」の報告
  - 5 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

### 木下行財政改革室主幹

それでは、定刻となりましたので、ただいまから平成19年度第1回行財政改革委員会を開催させていただきたいと思っております。

私は、本日の司会を務めさせていただきます、総務局行財政改革室の木下と申します。

どうぞよろしく願いいたします。

会議に先立ちまして、いくつかの事務連絡をさせていただきたいと存じます。

初めにいつものお願いではございますが、現在、川崎市ではストップ地球温暖化キャンペーンとして、軽装勤務を実践中でございます。そのため、本日もノー上着、ノーネクタイとさせていただいておりますので、ご了承をいただきたいと存じます。

次に、本日の委員会は公開とさせていただいております。マスコミの方々の取材を許可しておりますので、この点もご了承をいただきたいと存じます。また、速記業者の方に議事録の作成を委託しておりまして、会場内に同席させていただいておりますので、あわせてご了承をいただきたいと存じます。

次に、資料の確認をさせていただきます。お手元にまず、本日の次第、席次表、委員の皆様のご五十音順名簿、昨年度最後の委員会でありました「平成18年度第3回行財政改革委員会議事録」がございまして、さらに、資料1「第2次川崎市行財政改革プラン取組期間のうち平成18年度までの2年間の進捗状況について」、資料2「第2次川崎市行財政改革プランの進捗状況について」、資料3といたしましてパンフレット「これまでの行財政改革の取り組み」、資料4「今後10年間の収支見通し」について、資料5「次期行財政改革プラン策定方針」(骨子)、資料6「次期行財政改革プランの策定方針」、資料7「川崎市における公共サービス提供手法について」でございます。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。よろしいでしょうか。

なお、本日、石上委員、岩崎委員、小川委員、見目委員、中島委員におかれましては、所用のため、欠席したい旨の連絡を承っております。

それでは、まず初めに阿部市長から皆様にごあいさつを申し上げます。

## 阿部市長

市長の阿部でございます。

平成19年度第1回行財政改革委員会の開催にあたりまして、一言、ごあいさつ申し上げたいと思います。

皆様方におかれましては、大変お忙しい中、委員会にご出席賜りまして、まことにありがとうございます。

今年度最初の委員会でございますけれども、行財政改革も6年目を迎えて、平成19年度は第2次行財政改革の最終年度ということになります。

この間、委員会の皆様を初め、市民や議会の皆様のご理解とご協力を賜りながら、この5年間で1,901人の職員削減を初め、人事給与制度の抜本的な見直しなど、さまざまな改革を着実に推進してまいりました。

平成19年度当初予算におきましては、昨年度に引き続き目標額を上回る成果を上げ、収支不足額を大幅に縮減したところでございます。

しかし、ご存じのように社会経済環境が変化する中で、行財政環境は依然として厳しいものがございますので、新たな課題に的確に対応していくためには、健全で持続可能な行財政基盤を確立していくことがどうしても必要であると考えております。

こうしたことから、行政の果たすべき役割を踏まえまして、局の再編を含めた体制の再構築や民間活力導入を一層推進するとともに、改革によって生み出す効果を市民サービスへと還元をしていくために、平成20年度からの3年間を計画期間とする新たな行財政改革プランの策定に取り組んでいるところでございます。

本日の委員会でございますけれども、「第2次川崎市行財政改革プラン」の進捗状況や「川崎市における公共サービスの提供手法について」など、4つの議題をお願いしてございます。

本日の議題につきまして、皆様方の忌憚のないご意見を頂戴したいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

以上です。

#### **木下行財政改革室主幹**

ありがとうございました。それでは、議事に入らせていただきたいと存じます。ここからは座長に議事進行をお願いしたいと存じます。辻座長、よろしくお願いいたします。

#### **辻座長**

それでは、お手元の次第に従いまして進めていきたいと思っております。

毎回同じですが、前回委員会の会議録につきまして、まず最初に確認したいと思っております。お手元にあらかじめ皆さんの方に送付し、確認をお願いしていましたが、既に幾つかご指摘を受けておまして、それを反映したものを本日お手元に配付しております。これでよろしければ、事務局に公開の手続を進めていただこうと思っておりますが、よろしいでしょうか。

(はい)

それでは、事務局、よろしく申し上げます。

それでは、本題に入ります。きょうは大きく言うと4つ議題があります。まず最初にそのうち3つですね。報告をベースとしますが、議題1の第2次行財政改革プランの進捗状況の報告、それから、今後10年間の収支見通し、それから、次期プラン策定方針の報告をまず3つ続けて事務局から説明してもらいまして、その後、皆さんからご意見をいただくと思います。

事務局、よろしく申し上げます。

### 石井行財政改革室主幹

行財政改革室の石井でございます。それでは、議題の1についてご報告をさせていただきます。恐れ入りますが、右上に資料1とございます、A3横版の概要版で説明をさせていただきます。

第2次川崎市行財政改革プランの取組期間の進捗状況につきまして、平成17年度から18年度までの2年間の状況を報告させていただきます。

まず左側の欄でございますが、ここでは第1次改革プランからの取組も含め、総括的な事項として、3つにまとめてございます。

1の「これまでの改革における主な効果」でございます。■が5つございますが、1番目として、改革の目標値として掲げている財政的效果について、平成19年度予算における目標額を単年度で59億円上回る504億円の効果をあげることができたこと。

2番目として、平成19年4月までの5年間で1,901人の職員を削減したほか、給料表の切りかえや給与水準の引下げなど人事給与制度についても抜本的な見直しを図ることができたこと。

3番目として、平成14年の「財政危機宣言」時に見込んだ収支不足の状況につきまして、限られた資源や財源を最大限活用しまして、効率的で効果的な財政運営を行うなど、確実な対応を図ってまいったこと。

4番目として、自治基本条例の施行や区行政改革の推進により、地域課題への的確な対応など、区行政の推進などの取組を着実に実行してきていること。

5番目として公営企業会計に対する基準外繰出金の縮小や出資法人の統廃合など、一定の成果があらわれていることなどでございます。

2つ目としまして、「財政フレームにおける改革効果額と今後の課題」でございます。行財政改革の進捗状況については、まず中段右のグラフでございますが、平成19年度の改革目標額と効果額の比較となっております。グラフの白い部分が目標額、赤い部分が効果額となっております。また横軸の歳入確保については増加額、人件費以降は歳出の削減額となっております。このグラフのように、平成19年度予算までおおむね順調な成果を挙げており、全体的には目標額を上回るものとなっております。

左の文章でございますが、中ほどで、いわゆる「従来手法の財源対策」といわれるもの、これは下の注意書きにございますように、これまでの予算編成上の収支の均衡を図るため用いてきた財源対策の手法でございまして、「満期一括償還の積立の繰延」などの手法が該当をいたします。

上の文章に戻っていただきまして、平成18年度からの地方債が「許可制度」から「協議制度」へ移行したことに伴い、新たに創設された指標の「実質公債費比率」に影響を与えることから、一般会計におけます「満期一括償還の積立繰延」について、平成19年度予算からこの手法を中止し、積立所要額を計上したところでございます。

このように、これまで予算編成上の収支均衡を図るため用いてきた、「従来手法の財源対策」については見直しが求められているところでございます。

一番下の段落ですが、次期行財政改革プランにおいては、さらなる財源対策の見直しが必要になっているとともに、今後も限られた財源と資源を有効に活用し、持続可能な行財政基盤の確立に向け、継続的に進めていくべきものについては手を緩めることなく改革を進め、さらなる効率化を推進していくことが必要とされているところでございます。

3の「改革効果の市民サービスへの還元について」でございますが、改革の着実な推進等により生まれた成果を、平成18年度の小児医療費助成や私立幼稚園保育料補助の拡大に引き続き、平成19年度当初予算においても、小中学校普通教室の冷房化、こども文化センターの床の改修など、こども支援関連施策を中心に市民サービスへ還元をしたところでございます。

次に右側の欄にまいりまして、17年度、18年度の進捗状況につきまして、第2次改革プランの3つの柱に沿って整理してございます。以下、順を追って主なものについてご説明をさせていただきますが、初めに、「行政体制の再整備」でございます。まず、最初の■「効率的な職員配置と組織体制の構築」でございますが、改革プランでは、3年間で職員数を約1,000人削減することを目標としておりますが、ごみ収集業務執行体制の

見直し、公の施設の管理運営の指定管理者への移行、各種業務の委託化、派遣職員の引き上げなどにより、2年間で687人の削減を図ったところでございます。

また簡素で効率的な組織体制を目指し、部、課など組織の統廃合などによりましてスリム化を図りまして、平成18年4月の組織整備で94、平成19年4月までの2年間の組織整備で、合わせて142の役職ポスト数の見直しを実現いたしました。

その下の「新たな給与制度の構築」でございますが、国における公務員制度改革の動向等も踏まえまして、平成19年4月に給与構造改革を実施し、職務の段階に対応した給料表の切りかえを行い、平均4.8%の給料水準の引き下げ、2職1級制の解消、困難係長級・困難課長級の廃止など本市独自課題の見直しも実施いたしました。このほか特殊勤務手当の見直しにつきましては、2年間で35手当を20手当まで削減をしましたが、今後も見直しを継続してまいります。

また管理職手当につきましては、平成19年4月に変動定額制から一定額とする固定定額制へ移行する見直しを行い、また勤勉手当、本格運用を開始しました人事評価制度の評価結果に基づいた成績率を導入する、期末・勤勉手当の見直しも実施いたしました。

また、健康保険料負担率の段階的見直しや職員福利厚生事業の掛金と補助金割合の見直しを引き続き実施をいたしました。

その右、「新たな人事制度の構築」についてでございますが、改革プランでは、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システムの導入に向けた取組を行うこととしておりまして、平成18年度から、新たな新人事評価制度を本格導入いたしました。

また、人材育成・能力開発の推進を目的として、平成19年6月に「第2次人材育成基本計画」を策定したところでございます。

その下の■「公営企業の経営の健全化」でございますが、改革プランでは、公営企業経営の基本である独立採算による経営が可能となるよう財務体質を確立することを目標としておりますが、2年間で約18億円の基準外経営補助の削減を実施いたしました。

またその下、「指定管理者制度の活用」でございますが、平成19年10月までに公の施設180施設に制度を導入いたします。

続きまして、2番目の「公共公益施設・都市基盤整備の見直し」でございますが、まず、一番上の■「施設・設備の長寿命化の推進」といたしまして、2つ目の●「耐震対策実施計画」を策定いたしまして、公共建築物耐震化を計画的かつ迅速に推進してまいります。

その右、「既存ストックの活用と時代要請への対応」といたしまして、こども文化センターなどの既存施設を改修し、市民活動支援の拠点として活用を推進してまいります。

その下、「効率的で効果的な整備主体・手法の選択」といたしまして、はるひ野小中学校新築事業につきまして、効率的・効果的な手法として、民間主導のPFI事業の手法を導入し、平成20年4月の開設に向けて建設を進めてまいります。

その下■、「既存計画の進捗状況等の適正な把握、見直し」といたしまして、都市計画道路網の必要性を検証するための見直しの考え方について、都市計画審議会からの中間答申を得まして、見直し路線選定方法の検討を実施してまいります。

その右、「市民との協働によるまちづくりの推進」といたしまして、芸術・文化に関する豊かな地域資源を持つ新百合ヶ丘駅周辺地域を、市民、民間事業者等と連携をいたしまして、「しんゆり・芸術のまち」としての魅力発信への取組を推進してまいります。

その下、「総合的土地対策の推進」といたしまして、本市の抱える土地問題の課題解決に向けまして、平成18年2月に「第3次総合的土地対策計画」を策定し、土地保有額を縮減するため、計画的な取組を実施しております。

最後に、3本目の柱であります「市民サービスの再構築」についてでございます。具体的な改革の基本方向として5つの項目を掲げてございます。1つ目の■「社会経済環境の変化に対応した施策の再構築」では、●にございますように、補助・助成金見直し、受益と負担の適正化を進めるとともに、債権確保策の強化といたしまして、3番目の●ですが、保育料につきましては、これまでの督促、園長の納付指導に応じない保護者に対して、市長による個別面接を実施いたしました。また、持続可能な制度基盤の確立と施策の転換といたしまして、ごみ収集回数の見直しを実施し、普通ごみを週3回、資源物を週1日の収集とするとともに、祝日の収集を行うことといたしました。また、ミックスペーパーの分別収集についても対象地域を拡大し、モデル実施を進めました。

その下の■「迅速で利便性の高いサービスの効率的・効果的な提供」では、電子申請化の拡大、戸籍総合システムの導入など効率的な情報環境の整備を進めるほか、4つ目の●でございますが、平成19年10月より、区役所転出入窓口を毎月第2・第4土曜日に開設するなど、市民サービスの向上に努めてまいります。

その右、「区行政改革の総合的推進」では、最初の●区における地域課題への的確な対応として、まちづくり活動支援の取組やこども総合支援拠点としての取組を引き続き実施するほか、一番下の●区民会議の円滑な運営を進めるとともに、区長による調整機能の強

化、区予算の充実など、区役所の機能強化の推進の取組を進めてまいります。

「第2次川崎市行財政改革プランの進捗状況」の説明につきましては以上でございます。

資料2につきましては、進捗状況を詳細に記載したものでございますが、申しわけございません、後ほどご参照いただきたいと思いますと存じます。

続きまして、お手元にお配りしてございます、青いパンフレットがございます。これについて説明をさせていただきます。

これは当委員会においてご指摘をいただきましたことを受けまして、行財政改革の取組について広く市民の方を対象にご報告をさせていただくことを目的に、できる限りわかりやすくなるような用語やグラフの使用、イラストの挿入などを工夫をして、新たに作成をしたパンフレットでございます。平成14年からの第1次改革プランの3年間と第2次改革プランの2年間の合わせて5年間にわたる行財政改革の取組と成果についてまとめたものでございます。

パンフレットの内容でございますが、全部で見開き6ページの構成となっております、まず表紙をおめくりいただきますと、18年度、19年度予算において実施をいたしました改革の成果を市民サービスに還元した5つの事業について紹介しております。

さらにページを開いていただきますと、見開き3ページにわたりまして、改革の取組成果についてまとめてございまして、ページ中央で行財政改革における財政効果額についての紹介を行いまして、その回りを取り囲む形で、改革の取組内容を6項目に分類して解説をしております。

見開きを閉じていただきまして、裏表紙に当たるところになりますが、ここには次期行財政改革プランの策定について紹介をさせていただいております。

「パンフレット」の説明につきましては、以上でございます。

行革プランの進捗状況につきましては、本会議でご報告した後、市民の皆様にも本市のホームページ等で公表していく予定でございます。また、パンフレットにつきましても、市役所、区役所、市民館、図書館等市内各施設において、市民の皆様へ配付をさせていただく予定でございます。

以上で議題1の報告を終わらせていただきます。

#### 唐仁原財政課主幹

それでは、引き続きまして、議題2になりますけれども、今後10年間の収支見通しに

ついて、ご報告させていただきます。私、財政局財政課の唐仁原と申します。よろしくお願いたします。

それでは、本年5月に公表されました川崎市財政問題研究会中間報告書において示されました、平成29年度までの一般財源ベースでの収支見通しをご説明させていただきますので、資料4をご参照いただきたいと思います。

この川崎市財政問題研究会は、昨年6月に財政局内に設置した研究会でございます、4名の外部有識者と総務局、総合企画局、財政局の部長職3名を合わせました7名の研究会でございます。この研究会の中で一定の条件を設定いたしまして、平成29年度までの収支見通しを試算したものでございます。

まず、収支見通しの主な前提条件でございますが、初めに人口でございますが、国立社会保障人口問題研究所がホームページで公開しておりますシステムを活用いたしまして、財政局で独自に推計したものでございます。

次に、歳入ですけれども、市税につきましては、市民税、固定資産税等各税目ごとに見込んだものでございます。交付税につきましては引き続き不交付と見込んでおります。臨時財政対策債につきましては、平成27年度まで減少を続けまして、平成28年度以降は廃止を見込んでおります。

歳出ですけれども、人件費、扶助費、公債費、投資的経費、その他経費の区分によりましてそれぞれ高位、中位、低位の3通りの試算を行いました。

まず人件費ですけれども、退職手当とそれ以外に区分いたしまして、退職手当は定年退職動向にあわせまして見込むとともに、退職手当以外につきましては、3通りの職員削減を見込んだものでございます。

まず高位の推計では、昨年公表いたしました川崎市集中改革プランで公表しております平成17年から平成21年までの5年間で1,700人の職員の削減を見込むとしたもの。中位の推計では、3年間で約1,000人の削減というこれまでの目標を平成29年度まで継続すると見込んだもの。低位の推計では、定年退職者と同数を削減いたしまして、不補充とするものでございます。

扶助費は、児童福祉費や老人福祉費など、扶助の費目ごとに物価上昇等を見込みまして、現行制度は継続すると見込んでおりますけれども、そのうち高位の推計では、生活保護費国庫負担金の補助率の削減があったと仮定したものの。低位の推計では、歳入歳出一体改革で見込んでおります社会保障費の減を見込んだものでございます。

次に公債費ですが、公債費は今後の償還見込みに加えまして、投資的経費の増減にあわせて市債の発行を見込んだものでございます。

次の投資的経費は、一般財源ベースの規模を表の記載のとおり、過去20年間の平均の約400億円程度、それと平成19年度予算の約300億円程度、それから、20年度に19年度予算から3%の規模の縮小を見込んだものでございます。

その他経費につきましては、介護保険事業会計等、一般会計以外への繰出金や物件費、維持補修費等の経費でございまして、一般会計に負担が大きい下水道事業会計での投資的経費でございまして、建設改良費の規模を3通り見込んだものでございます。

またいずれの試算に当たりまして、一部職員数の削減や扶助費のうち低位推計で減少を見込んでおりますが、行財政改革による見直しなどの効果や行政改革推進債の発行など、財源対策を見込んだものではございません。

こうした前提に基づきまして、平成29年度までの収支見通しを試算したものが次の2ページでございます。まず歳入でございますけれども、歳入の見通しは3通りとも同一の試算でございます。まず市税につきましては、人口やマンション建設等による課税対象の増などによりまして、毎年度1.3%から2.7%程度の増が見込まれまして、平成29年度では3,359億円となっております。しかしながら、その下のその他の部分の臨時財政対策債の減などから、歳入全体としては約3,700億円台で一定となっております。

一方、歳出でございますが、高位の収支見通しでは、まず人件費では、退職手当が24年度まで減少いたしますので、全体としては減少いたしますけれども、以降は職員削減を行わないと見込んでおりますので、ベースアップ等により増加をいたします。また、扶助費は生活保護費の補助率の引き下げがされると仮定したことから、大きく平成20年度に一般財源が伸びまして、それ以降につきましても増加傾向にございます。

公債費と投資的経費は、投資的経費の増を見込んだものですので、財源として発行する市債の増に伴い、公債費も増となっております。

こうしたことから、全体では収支過不足欄をごらんいただきますと、平成20年度の523億円から平成29年度では701億円の収支不足が見込まれております。

次の中位の収支見通しでは、歳出では人件費は職員数の削減を継続すると見込んだことから、ベースアップを見込んで、なお平成29年度までほぼ一定の額となっております。また、扶助費は対象者の増や物価上昇等から平成29年度まで増加となりまして、また、公債費は約750億円で一定規模となっております。

投資的経費は、平成19年度予算をベースに、以降の年度は物価上昇を見込んでおりますので、平成29年度まで増加となります。

その他経費は、平成23年度まで増加となりますが、以降は減少しております。こうしたことから収支過不足は、平成20年度が296億円の収支不足で、平成29年度まで240億円から320億円程度の収支不足となっております。

次の低位の推計では、人件費やその他経費が減少傾向と見込みましたので、収支過不足が平成20年度の272億円を上限といたしまして、以降減少し、平成29年度では不足額が37億円の縮減されております。

以上3通りの試算を行いましたけれども、高位の収支見通しでは、収支不足が多額になること。また、低位の収支見通しでは、職員削減の見込み等を考慮いたしますと、選定条件が非常に厳しいということから、今後は中位の収支見通しを参考とする必要があると中間報告書ではしております。

次の3ページに、歳入及び高位、中位、低位の3通りの歳出のグラフを、次の4ページに、中位の推計の歳出の内訳を示したグラフを添付をしておりますので、後ほどご参照いただきたいと思います。

以上で、川崎市財政問題研究会の中間報告で示されました、今後10年間の収支見通しについて説明を終わらせていただきます。

### 石井行財政改革室主幹

それでは、続きまして、議題3、「次期行財政改革プラン策定方針」についてご説明をさせていただきます。

次期行財政プラン策定の考え方につきましては、3月の本委員会におきまして、議題として、ご提案させていただきました。委員の皆様からご意見をいただきました。この4月に「次期行財政改革プラン策定方針」として取りまとめたものでございます。

委員の皆様には、その時点で資料を送付させていただきましたが、ご説明をする機会がございませんでしたので、この時期になりましたが、本日改めてご説明をさせていただくものでございます。

策定方針の内容でございますが、資料5、資料6とお配りをしてございますが、恐縮ですが、本日は策定方針の骨子としてまとめた資料5でご説明をさせていただきたいと存じます。

策定方針の構成ですが、3章で構成をしております。第1章では、「これまでの改革における効果と検証」でございます。ここではこれまでの改革の主な効果と今後の課題ということについて述べております。

第2章の「次期行財政改革プラン策定の基本的な考え方」では、1で行財政改革の継続の必要性、財政状況がまだまだ厳しい、そういった状況の中での継続の必要性を述べるとともに、2でプラン策定の基本方針ということで、1番、行政の果たすべき役割を踏まえた体制の再構築。2番、民間活用による公共サービス提供の推進。3番、社会経済環境に対応した持続可能な行財政基盤の確立の3点を挙げさせていただいております。

第3章で、「次期行財政改革プラン策定の主な視点と方向性」ということございまして、1の行政体制の再整備の(1)職員配置・組織整備におきましては、政策課題の実現を効果的に実行できる局を含めた組織体制の再編整備、それから、柔軟かつ機動的な組織体制と適正規模の体制の整備、それから、地域のまちづくり課題への対応、子育て支援の推進に向けた区役所機能の再編・強化などを示しております。また、行政体制の再整備としては、このほか(2)新たな人事給与制度の実施とさらなる改革の推進、(3)出資法人の自立的な経営の促進とあるべき姿の構築、(4)公営企業の自立的な経営改革の推進について、それぞれ主な視点と方向性を示しております。

2番としまして、「公共公益施設・都市基盤整備の見直しと最適な整備・維持管理手法の選択」ございまして、新実行計画との連携による施策や事業の検証、民営化も含めた公の施設の管理手法の検討、それから、同一区域内施設の一体的管理手法の構築と適切な維持管理計画の策定などでございます。3は「市民サービスの再構築と最適な手法の選択」として、新実行計画との連携による市民サービスの検証、それから、適切な受益と負担への取組、それから、公平な市民サービスへの確立などの方向性を示しております。また4で、新実行計画の計画事業費と整合した新たな財政フレームを策定してまいります。

策定のスケジュールでございますが、現在策定業を進めておるところございまして、8月末までには一定程度の内容を取りまとめまして、9月の市議会で議会の皆様のご意見も伺い素案としてとりまとめ、10月にパブリックコメント、タウンミーティングを実施いたします。

市民の皆様の意見を取り入れまして、来年3月までには策定し、公表する予定でございます。

策定方針の説明は簡単ですが以上でございます。

## 辻座長

ありがとうございました。以上、3つの報告をいただいたところで一たん区切りまして、皆さんの方からご意見、ご質問、ご感想等をいただきたいと思います。

それでは、八木委員の方からいかがでしょうか。

## 八木委員

今までの説明についてといたしますか、特に今までの施策、そして効果、これはそのとおりでありまして、疑問はございません。改めてこうして見ますと、2年間で給与制度を変えたり、人員の削減をしたり、そういった点で大変な努力をされて、それなりの効果は出ているわけですけれども、依然として人件費比率の高さ、この辺を直さなければ、いわゆる持続可能な行財政基盤の確立ということは、やはり成し得ないだろうという思いを改めて強く持ちました。

したがって、今までも給与制度の改正もし、人員も削減したわけですけれども、これからはまさに正念場かなと。だんだん濡れ雑巾でなくなってきつつある中で、それを絞っていくというのがやはり大変だなということを感じました。

以上です。

## 長澤委員

資料5の行政体制の再整備ですね。やはり行財政改革の一番の主眼は、人件費をいかに効率よくするかと、こういうことではないかと思います。(1)の職員配置と組織整備、ここのところですが、柔軟かつ機動的な組織体制と適正規模の行政体制、これが非常に私は大事だと思うのですが、これはどういう具体案がおありなのか。

例えば、私どもの希望するところでは、例えばもっと横断的な組織、縦割りの局の単位の壁ではなくて、横断的なもの、今度できるこども局とか、こういうのが1つの典型例かもしれないけれども、そういった組織体制をもう少し見直していったらどうだろうか。それとともに、その運用の仕方によっては人数がかなり減ると、こういうふうに期待されると思いますので、適正規模というのはどういう観点から適正規模と考えるのか。その辺も含めて、この辺のもうちょっと具体的なところが知りたいなという気がいたします。

## 加藤委員

きょうパンフレットを拝見いたしましたし、阿部市長のメッセージも入っていますし、市民としては行財政改革の何をしたいかという部分がよくわかるようになったと思っています。

ただ、小さい字で書いてあるのですけれども、この504億が一般会計予算額の1割とあるのですけれども、やはりこの辺はもう少しきちんとご説明いただいた方が、効果について市民も納得できるのではないかと思います。

それとその効果が、これはいろいろな視点があると思うのですけれども、小児医療の問題とか、小中学校の云々がありますけれども、視点は果たしてこれだけで、川崎全体の市民にとっていいのかなという部分がこのパンフレットからは感じました。

それと最後になりました、次期行財政改革プランの策定方針なのですけれども、ちょっとわからなかったのが、大きい2-1の、依然として厳しい財政状況とグッドサイクルの視点で、どういう視点のグッドサイクルをおっしゃっているのかがちょっとわからなかったもので、もしお時間があれば教えてほしいというのが1点です。

このテーマで2点目は、確かに人事の問題というのは非常に需要だと思っていますし、ただ、市民からしますと、最適のサービスをやっていただいて、ある程度のバランスがとれるならば、人員の問題というのは、やはりよく検討をいただいた上で、ゆでがえる現象ではありませんけれども、毎回、毎回人事の話が出ますと、職員の方のモチベーションという問題が非常に私は気になりまして、どこかのタイミングでこの人事の問題については、やはり一定の聖地に入ったというメッセージをいただいた方が、市民からしますと安心感があるという部分がございます。

そういった観点と連動しますけれども、10年間の収支の見通しをいただきましたけれども、これは行財政改革の視点からもわかりますけれども、市民からしますと、やはり阿部さんのぜひリーダーシップで、歳入がふえる施策として今後考えていく中で、年々のバランスをどう図っていただくかというメッセージをいただいた方が、これをベースに今後改革はなさると思うのですけれども、やはり収入増をやっていかないと、これから高齢化していく中で、15歳から64歳のシェアの人口をふやしていこうという部分のバックボーンが何なのかというのをいただきたいというのが意見です。

以上です。

## 野地委員

まず一番初めに、このパンフレットは私のレベルでは非常に理解しやすく、非常によくまとまっているかなという感想です。

あと、10年間の収支見通しというこのグラフの中で、これは非常に難しい問題ではございますけれども、特に予測する場合に感じたところは、まず歳入というところがございます。それから、歳出というところなのですけれども、この歳入のところは、余りにも他の要因が多くて、市として管理することが非常に不可能な領域、それから、逆に歳出というのは状況によっては対応策を決定することができる、そういう二つの要因があるわけですけれども、そういう観点に立った場合、この歳入なのですけれども、いわゆる人口増ということをおっしゃられたかなと思うのですけれども、この環境は、恐らくグローバル化の影響とか、具体的には賃金がどんどんグローバル化によって下がっていくという状況、それから多分外国の方がどんどん増えていらっしゃるということ、それから世帯の構成も随分変わってくるのではないのか、それから、将来的な国との関係の税制の問題とか、川崎市独自に決められない要因がいっぱいありますので、そこをある程度幅を、ケースを増やした形の予測というのは必要かなというふうに感じました。

それから最後に、一番お願いしたいところは、職員の方のモラルということで、基本的には誇りを持てる市民サービスを提供しているのだということ、常にご考慮していただきたいと。

そして、当然のことで長期的なテーマになってくるかと思えますけれども、やはり市民から見て、本当に市民が期待するサービス内容、これも十分我々市民の意見を受けていただいて、施策を考えていただきたいというふうに考えます。

以上でございます。

## 井上委員

このパンフレットを見せていただきまして、まず開きますと、3つの改革で人件費を削減とございますが、職員の削減はかなり進んでいるのでよろしいと思うのですけれども、給料の方なのですが、余り削減、削減といってやる気がなくなったのでは困ると思うのですが、市長以下、とても引き下げをしていらっしゃるって、本当にご苦労なことだと思います。ですが、ここで取り上げていいのかわかりませんが、市会議員の給料とか、いろいろな手当がございます。政務調査費、よその県ではもっとずっと少ないと思う

のです。全部聞いたわけではないのですが、ちょっと新聞で目にしたところによりますと、1カ月何万円程度の調査費となっておりましたけれども、川崎市では何十万単位だと思っております。第2の給料と言われているくらいの高額が出ておりますので、その辺から見直していただけたらいいのかなと、ただ単純に思いました。もし、この場で取り上げていけなかったら取り消しますが。

## 大木委員

まずこのパンフレット、私も非常によくできているなど。こうやってまとめて見ますと、最後のページの還元のところはもうちょっとゴージャスに何か出てこないと楽しくないかなという気がしますけれども、どうしても前の改革の方が厚くなって、こうになってしまうのはしょうがないかなと思いますが、非常によく、わかりやすくできていると思います。

それから、収支の見通しにつきましては、中位がいいか、上位がいいかという議論があると思うのですが、普通は我々も楽観主義と悲観主義と真ん中で予算を立ててビジネスを計画していくので、中位で多分走られると思うのですが、それでもまだ、これだけの収支不足が出ると。公共団体は収支不足なしというのは、本当にできるのだろうかという不安が残ります。永遠に借金を増やしていくというわけにはいかないだろうしということで、その辺は赤字でもいいのだという考えでいくのか。これは市民みんなが考えなければいけないと思うのですが、やはりある程度のところで筋道をつけようということは考えておかなければいけないのかなと、しみじみと感じました。

それから、先ほど皆様が濡れ雑巾を絞らなければいけないと言われていましたが、まさにおっしゃるとおりで、今まで単価を下げるとか、要するに給料の金額を下げるといようなことを中心として、人員の削減という比較的わかりやすいところから始めたのですが、これからは知恵の絞りどころかなと。

市民サービスの再構築と最適な手法について、まず、市民サービスとは何か、どれかというところからスタートして、業務改善、改革型でしょうが、それで新しい組織とかサービスをつくっていかないと、なかなか柔軟な組織とか、縦を横にするというのは難しいのかな。原点はやはりサービスで、どれが重要で、どれがそうでないかとか、それについての効率はどうかということをやっていかないといけないので、これは相当知恵のいる世界かなと思いますが、ぜひ、ここは頑張ってくださいなというふうに思います。

最後に、今も給料の問題、暗いというお話、本当にそうだと思います。公共団体さんと

ときどきお話をしますと、できる人は、よく頑張る人は上がるのではなくて、やや減り方が少なかったと。そうでない人はもっと減ったというのが実態ですよとおっしゃるのです。やはり頑張る人は、それなりの、前より水準が上がったぐらいのこともあって、全体としては下がっているのでしょうかけれども、合理化ということで。そういう夢のある企業体系、仕事場にしていかないと、子供たちを見ていますと、公務員になりたくないという人が随分就職率で出てまいりましたので、もう少し公務員になりたいという人が増えていただけるような体制もつくっていかねばいけないのかなという気はいたしています。

## 辻座長

皆さんから一通りご意見をいただきまして、大きく3つに分けて、少し事務局から回答をいただくと同時に、議論してみたいと思います。

1点は、今日は今までに比べると比較のお褒めの言葉をいただきました、このパンフレットのつくり、その中で書かれている数字の意味が、もうちょっとわかりやすくできないかとか、それから、還元されている施策がこれだけに視点が限られるのか。それから、グッドサイクルの視点といったときのグッドサイクルの意味ですね。これはどうなのか。それから、もう一つは財政見通しの方で、幅を持たせるというのがありましたけれども、今回どのくらいの幅を想定しているのか。この2つに関して、まとめて説明していただくというのが1つです。

もう一つは、また後で説明しますが、いわゆる人件費、職員の配置の問題ですね。これに関する問題。それから3つ目は大きく、もう少し歳入がふえる施策ということを初め、伸ばしていく、誇りが持てるという言い方もされましたし、期待できるという言い方もされました。こういうようなサービスとして、どういう方向を考えていくのか。この3つぐらいが出されたことだと思います。

最初に、このパンフレットのつくりなり、財政見通しに関しまして、事務局から説明をお願いします。

## 曾禰総務局長

最初、パンフレットのお話でございまして、先ほど加藤委員からもお話のあった、504億円というこの辺、例えば数字の意味合いをもう少し説明してはどうかということだろうと思います。これについては、平成14年に第1次改革を始める前の財政危機宣言を発

したときに、当時の見通しとしては毎年500億ぐらいずつ財源不足が生じるという話で、場合によっては財政再建団体になりかねない危機的な状況だということから、この改革がスタートしております。現実の問題として、夕張市がこういった形になったわけですが、その赤字の規模は、いわゆる標準財政規模の20%というのが1つの尺度になっていると。そうすると川崎の場合、当時の試算では約3,000億というのが標準財政規模でしたから、600億の赤字が出れば財政再建団体になりかねないという規模の数字なのですが、それに対して5年間、19年度の時点で見ると、今までの改革の積み重ねで、504億の歳入増と歳出の削減を図っている。これ以外に、民間企業が元気になって自然に税収がふえたところを加えると、やはりほぼ同じくらいの数字に見合っているという意味では、こういった改革に取り組んでいなければ極めて厳しい状況になっていた。そこをこの5年間、市民の皆さんのご理解もいただいてやってきた成果として、今こういった形で財政運営ができているという意味では、かなり重みのある数字だろうと思っていますので、その辺についての説明がよりきちっとできるようにしたいなというふうには思っております。

それから、改革成果の還元について、ここで示しているような形で、ようやく18年度予算からできるようになってきて、19年度引き続いてということをございまして、今後この改革をきちっと進める中で、現在、実行計画の見直しと行財政改革プランの策定も進めていますので、20年度以降、こういった形で進めていくことができるのか、市民サービスの還元につながるようなどどういった施策ができるのか、現在いろいろと議論をしているところでございます。

それから、グッドサイクルについては、前回の3月のときにも、予算の関係の説明でもちょっと触れさせていただいておりますけれども、当時、例として挙げておりますのは、川崎市の保有している、あるいは集積しているさまざまな分野の産業とか、文化・芸術とか、地域資源とか、自然資源を生かしながら、その特長を最大限に生かすことによって、市民の力を引き出してまちづくりにつなげると。それがさらに新たな価値、魅力を生み出していくのだということを1つの例として挙げておりまして、例えば、川崎駅周辺の音楽のまちづくりの話ですとか、武蔵小杉周辺の大きな変化の話ですとか、あるいは新百合ヶ丘の芸術・文化のまちづくり、こういったものを1つの例示として挙げておりますけれども、そういったものをきちっと続けていけるような取組だということは、こういったパンフレット等で紙面の限りはありますけれども、十分説明できるように、今後も我々

としては努力をしていきたいなというふうに思っております。

## 秀嶋財政局長

収支見通しの関係について、一定の幅をとということで、特に収入面でございましたので、その点についてご説明申し上げたいと思います。

こちらは先ほどの説明にもございましたように、今回、収支見通しの中の歳入部分をかなり精緻に見させていただいております。税については、各税務単位で各伸びを推計しておりまして、そのもとになっておりますのが人口の推計でございます。人口の推計の、例えば所得水準であれば雇用統計の過去のデータ、さらに政府が出しております将来的な物価上昇率等々を全部勘案しまして、それで現行の税制等がそのままトレンドとして、税制が維持され、かつ雇用統計で出てきた所得水準が過去のトレンドを維持するという一定の所与の条件の中で、1つの数字を出させていただいているものでございますので、例えば、委員からのご指摘にございましたように、税制が変わるとか、人口のぶれが生じるといったようなものが生ずれば、当然幅のある数字でもございますし、この数字を仮に今後、公表する場合に当たっては、一定の幅が起り得る数字であるということは十分に説明する必要があるかというふうに思います。

なお、その幅を一定どの程度もたせて、例えば、2通りの数字を歳入で示すとか、ということにつきましては、今、委員からもご指摘がありましたけれども、比較的管理しにくい数字といいますか、私どものところで、例えば何パーセント減らすとか増やすということが非常にしづらい数字でもございますので、そういう面で一つの数字を示した上で、上振れも下振れもし得る数字だというような形でのお示しをさせていただいているというような性質の数字であるということ、ちょっとご理解いただければと思います。

## 辻座長

この点につきましては、また後で質問があれば戻ることにして。

今回、一番大きな論点として、やはり人件費のところですね。共通にある程度、給与の削減、職員の削減をしてきたことについては、皆さん一定のご理解をいただいているようですが、しかし、依然としてやはり人件費比率が高いと。今後、これをどうやって削減していくかというような課題、抽象的には柔軟な職員配置ですとか、適切な職員配置といっているのですけれども、具体的にはどういうことを考えておるのかという指摘がありまし

た。

その一方で、ずっと継続していく中で、職員のインセンティブを維持していくために、どういう工夫が必要なのかということもありますし、それからその一方で、いわゆる議員の報酬ですね、政務調査費、これについても一部言及がありました。この点を含めて、今後の職員の給与や配置のあり方を中心に、できれば議員の報酬、政務調査費についても言及する形でご回答をお願いします。

### 曾禰総務局長

まず人件費の関係は、当初の説明でも5年間で1,901人の削減ということで、率にしますと11.8%とくらいということですので、他の政令指定都市に比べても遜色のない見直しはしてきたと思います。

人件費というのは、結局、数と個々の単価と両方かけ合わせたものということであれば、給与制度についても、国の改革に即して、むしろ他の自治体にも先駆けたような形で見直しをしてきたというところをございまして、かなり是正は進んできたというふうに思っております。

ただ、各自治体を横並びで見えますと、まだ人件費の比率では高いと。ただ、これは自治体によって仕事のやり方がいろいろありますので、すべて民間に委託をして、人件費ではカウントをされないけれど、ごみ収集をしているとか、いろいろな部分があるので、コストの見方はいろいろまた検討が必要だと思いますけれども、人件費の比率は高いということと、よく人口1,000人当たりの職員数はどうだということを言われますと、やはりまだ指定都市の中では高い方のレベルにございます。

特にその中で民生、衛生部門みたいなところの職員数が高いというのは、客観的に比べた数字ではございますので、この辺を含めて、引き続き見直すべきところは見直していく必要があると思っておりますし、人事給与制度についても特殊勤務手当も含めて、かなり一定の見直しをさせていただきましたけれども、やはり国の基準、あるいは民間の動向等を踏まえて、さらなる見直しをしていかなければいけないと。

ただ、先ほど何人かの委員からお話をございましたけれども、減らすばかりだと、どうも一生懸命やる気が出なくなってしまうのではないかという話もありまして、昨年度から本格的に導入しております新たな人事評価制度に基づいて、1つは、今年の6月のボーナスから初めて差をつけました。人によって数万円の差がつくというめりはりをつけました

し、今後、昇給するときにも、勤務の実績に応じて評価をしていこうという意味では、一生懸命工夫をし、努力をし、やる気のある職員については一定の給与が保証されると。ただ、総体としての給与、総枠をそれで増やすということではなくて、その中のめりはりでするような仕組みに変えてきたということで、この辺については今後ともきちっとやっていかなければいけないのかなと思っております。

そういう中で、柔軟で機動的な組織体制ということがございますので、あるいは横断的などということ、先ほどもお話がございましたけれども、1つは子ども関係施策については、いわゆるお腹の中にいるときから青少年になるぐらいまでぐらいの子ども関係の施策について、今いろいろな局でやっておりますので、横断的にきちっとやるような組織を整理して、(仮称)こども局ですけれども、その設置をやっていききたいとか、あるいは、今後の検討課題ですけれども、区役所がいろいろとまちづくりの中心なり、あるいは子どもの相談の窓口にもなっておりますので、そういったところが柔軟に横断的に対応できるような組織体制をつくるとか、あるいは事業本部的なものが考えられないのかどうか、そういう中で少し柔軟な対応を図っていききたいというふうに考えております。

先ほど大木委員からもありましたけれども、公務員希望者が減っているという中では、今年の人事委員会の採用試験でも、川崎市の希望者が去年より残念ながら減ったと。東京都とか横浜市に比べて減ったということもございますので、やはりそういった市の魅力みたいなものをよりアピールしていくことも必要かなと思っております。

それから、議員さんの関係については、例えば市会議員さんの月額報酬については、私ども一般職もそうですし、市長以下3役も見直して下がったわけですけれども、それとあわせて報酬等の審議会のご議論を経て、かなりの引き下げになりましたし、ボーナスなども引き下がったという形になっておりまして、あと先ほどのお話の政務調査費等の議会として決めていただくものについては、議会の中で改革に向けてさまざまな検討をされているというふうに伺っているところでございます。

それから、市民サービスについてですけれども、やはりこの後の議題でもございますけれども、公共が担う市民サービスというのはどういう分野なのかとか、そのためにどういう業務の改善をして、そのためにどういった組織にしていかなければいけないのか。そのためには今の業務をきちっと分析し、評価し、そのためにどういう形で担っていくのが一番いいのかというところをきちっと踏まえた上で、やっていかなければいけないと思っておりますし、それに即した組織づくりについても、必要なものについては十分検討をして

いく必要があるのかなというふうに思っております。

以上です。

## 辻座長

この点について、何か追加でご意見、ご質問がございますでしょうか。

## 八木委員

確かに職員を削減している、これは認めます。しかし、将来に向かって、それこそ柔軟な基盤というのは、やはり固定費を極力抑えることです。市の場合の最大の固定費は人件費なわけですね。したがって、職員数はもう一段下げていかなければだめだと。

確かに公務員は、生首を切れないということでありますけれども、配転もできないというのはないのではないのでしょうか。例えば、民生部門とか衛生部門というのは、ほかの市に比べて非常に多いわけですよ。こういった人たちをほかに配転をしてもらおうとか、そういうことで対応できるのではないか。といいますのは、市民1,000人当たりの職員数は、まだまだ川崎市は高いというデータが出ていますね。そしてラスパイレスだってやはり高い。したがって、給与水準が高くて、職員数が多ければ人件費は高くなるのは決まっているわけですし、これを絶対にもう一段下げないと、完全に硬直したものになって、動きがとれなくなると思うのですね。ですから、やはり人員はもう少し絞る。そして水準というのは、給与改定をしたばかりでありますので、これをもう一段というのはなかなか難しいでしょうけれど、しかし、まだ手当はまだ二十いくつもあるわけですね。この辺を下げるといことは、つまり民間の感覚ならば可能だろうと思います。

## 阿部市長

今の点よろしゅうございますか。銀行業務と行政との違いがありまして、銀行業務というのは等質的な、比較的似たような仕事を大勢の方でやっておられるので、その融通というのは割合よく効くと思うのですが、行政はそれぞれ配置されているところの職種がばらばらでして、それぞれのところに配属されて、しかも専門性が要求されて、なかなか動かせないというのが実態でございます。

民生、衛生で多いのは、民生の保育所の保育士、衛生はごみ収集関係です。ですから、仕事が張りついておりますので、仕事を民間に移しかえるとか、そういう形で仕事をなく

していかないと、そこから職員だけはがすということはできませんので、ここが非常に難しいところで、それを着実に、定年退職者が出るのにあわせて、その仕事そのものを削減するというやり方で、ごみの収集日を4日から3日にしたとか、あるいはその前に業務系のごみについては自己責任にするということで、どさっと職員を余らして、それで退職させていくというやり方をしてきた。ですから行政の場合は、現にみんなそこへ張り付いて多種多様な仕事をやっています。その仕事を整理しながらやらなければいけないという難しさがあるので、そこはご理解いただきたいと思います。

### 加藤委員

私、自分自身が一般企業にいる関係から考えると、人事評価で数万円というお話があったのですが、大分イメージが違いまして、一般企業の賞与ですと、自分自身も部下を評価しますけれども、賞与で二、三十万違ってくるので、評価、面接をするときに、大変苦慮するわけですね。数万ですと、まあ我慢しろよで終わってしまう。その辺が、当然、公務員と一般の企業は環境が違うと思うのですけれども、数万という人事制度の改定の中で、個人の方が、もう一段、来年頑張ろうというモチベーションにつながるかどうかという疑問が1点ありました。

### 曾禰総務局長

今の加藤委員の話ですけれども、川崎の場合、今回初めて6月のボーナスでやったこととして、12月のボーナスもありますから2回やるのですけれども、第1段階ということでございまして、結果としての平均の差がそれくらいでございましたが、やはり民間企業の動向なども踏まえれば、よりきちっとめりはりを効かせるところは効かせなければいけないというふうに考えておりますので、よりそういった方向に進みたいと思っておりますし、川崎の場合も管理職が評価して、今までと違って今度は直接ボーナスに影響するということですので、評価する側の評価能力が非常に問われてきているという中でございますので、そういった評価者側の研修もきちったやった上で、さらに進めていきたいなというふうに思っています。

### 八木委員

もう一度繰り返しますけれども、私は、給与水準がある程度高いということについては、

それだけ仕事をやってくれば別に全く問題ない。他の都市との比較において高いのは、私は結構だと思います。しかし、そのためには1人当たりの生産性が高くないといけない。1人当たりの生産性が高くないといけないということは、市民に対して、職員一人ひとりのサービスが、言ってみれば満足できるものであり、しかも職員1人が大勢の市民を受け持っているということです。そういうことで、人数というのは、もう一段圧縮しなければ、一人ひとりの高い給与水準は保っていけないだろう。もし、それがダメならば、職員はあまり減らさずに給与水準を下げる。私はこの2つしかないだろうと思います。

#### 阿部市長

抽象的、理論的には全くそのとおりです。具体的なそれぞれの仕事について、どういうぐあいに評価して、どういうぐあいにというところが一番難しいところ、それは着実にやって、またご指導をお願いできればと思います。

#### 辻座長

今のプランで、この間、出された人件費削減の動向を見ましても、大きく言うと、やはりどちらかというと職員をさらに減らして、その中で職員の給与水準は何とか維持しているという方向で、体制としては進んできていると思いますし、今後もその方針は多分維持されていくことは間違いないと思うのですよね。

#### 阿部市長

給料そのものは、今回の給与改定で頭打ち制度をつくったわけです。ですから、例えばこれから3年とか5年、今まで給料が高かった人は昇給がないという状態で続く。そのかわり、今現在は若干高い状態が続いていますが、全体で給与アップとかそういうのがあると、1年ごとに給与引き下げの効果が、これから毎年毎年出てまいります。ですから給与の引き下げも同時に実施しております。

#### 辻座長

現給保障期間が続いているのですよね。

#### 阿部市長

そうです。現給保障期間の問題があるのです。そこはやはりやる気云々の問題で、そこは厳しい、痛いところですね。現業関係などは2割ぐらい民間と比べて高いわけです。しかし、交通局は一遍に10%下げました。交通局の現業関係、バスの運転手とかですね。そういうのもやっているわけですね。

#### 八木委員

保障期間というのは、これはやはり認めなければいけない。川崎市が5年後になくなってしまわないわけですから、5年間我慢すれば、それ以降は削減の効果があらわれてくるのだということであれば、私はそれで結構だと、そういう仕組みをつくったということについては、私は評価するのですよ。

#### 阿部市長

制度を導入するときに、どうしてもそうならざるを得ないのです。現在の状態を固定化して、そこから上がらない状態で、本来の理論的数値が上がったときに、そこが頭打ちですよという話です。

#### 辻座長

そうなのです。結局、今回の給与改定は結構でかいので、生涯もう給料が上がらない人がたくさん、結構いるのです。

#### 阿部市長

そうなのです。これから何年間も上がらない、今、50歳ぐらいで、55歳になって頭打ちになって、その後ずっと60歳まで上がらないという人も出てくるわけでございます。

#### 辻座長

ご指摘のうち、国全体でも、要するに今まで公務員の給料は大体1本で、行政職1と2ぐらいで差はつけるけれど、あとはつけないというところだったのですが、今、国の方でももう少し職種をこまめに迫って、給料表にバラエティをつけるべきではないかという議論も進んでいまして、これは制度として決められていることなので、今はできないのですけれど、もし国の見直しの動きが進めば、それにあわせて川崎市も対応していくというこ

とになると思うのです。

まだ、人件費の点もあるかもしれませんが、もう一つ非常に大きい点で、これは次期行革プランの範疇を少し越えるかもしれませんが、今後の大きな施策として削るというところよりも、歳入がふえる施策のイメージですとか、市民が期待を持てるサービスのイメージですとか、逆に職員が誇りを持てるサービスですとか、こういうようなものをどういふふうに考えていくのかという非常に大きな問題提起がありました。

これにつきましては、総合企画局長さん、よろしくお願いします。

### 三浦総合企画局長

前段の歳入のふえる施策のイメージ、1つは市税でいけば、やはり川崎の中で産業が活発化するというのが大きな成果かなと。この間、ご案内のとおり、川崎駅周辺について、例えば西口のラゾーナもそうですけれども、キャノンなどのハイテク関係の特に研究開発系の企業立地が非常に進んできている、あるいは進めてきているということです。キャノンだけでも、今、駅西口から見えつつありますけれども、あそこに7,500人ぐらいの研究開発の方々が今後二、三年で来ます。さらには尻手、矢向、あそこには既に3,000人のキャノンの新しい研究開発の方々が来ている。そうしますと、ここ数年レベルで見ても、キャノン1社で新たに1万人、また特に彼らはそれなりのグレードの高い技術を持っているので、当然、人件費なり、高い所得階層の方々ということで、税金的に言えば、法人の市民税が中心になってきますが、そういった方々が今度は駅周辺でさまざまな購買をしていくという形のサイクルにつながっていくということが期待できます。そういったキャノンを初め、あるいは新川崎のパイオニア、ここもやはり研究開発ですが、こういう内陸部の工場跡地にそういう研究開発系の立地を促してきたということが1つです。

それからもう一つは、やはり川崎の税収構造などを考えたときに、大きいのは臨海部です。臨海部は特に装置系の、そこから上がってくる固定資産税、特に固定資産税の中でも償却資産の部分が大きいわけですから、味の素さんの研究開発の投資ですとか、あるいは東電さんの火力発電所の新たな投資ですとか、さらにはJVCさんなんかそれぞれ大規模な投資をやっているということで、そういったことが市の税収として大きくはね返ってくると思います。

行政とすれば、そういった立地を促進させるような手法をこの間ずっと、市長のトップセールを初めとして、とってきたというのがまず1点です。

それからもう一つは、先ほどのグッドサイクルということにもかかわるわけですが、音楽のまちづくりだとか、あるいは今回のアメフトだとか、スポーツ、音楽を通じたまちづくりというのを、ただ単にスポーツ振興だとか、芸術・文化の振興ということだけではなくて、そのことが地域の経済に波及する。波及することによって、また町がよくなり、お客さんが集まってくる。グッドサイクルという意味には、そういった地域価値を上げて、人々に集まっていただいて、集客産業で集まっていただいて、川崎の物販なども高めていく、こういうふうなことも大きな施策だと思います。つまり、施策が音楽だとか文化だけということではなくて、必ずそういう地域経済の活性化、広い意味のまちづくりの発展ということを考えて、施策展開を打ってきているということだと思います。大きく言うと、その2つが中心かなと思っています。

#### 辻座長

この点も含めて、市長さんにコメントをお願いします。

#### 阿部市長

今、歳入増加策が目に見えないのは、国からの財源手当として財政対策債だとか、足りない分を補うような制度が今まであったわけです。

市の独自の歳入が伸びた分、そういうものがみんな削られてトータルが変わっていないということで、増えた形で見えないわけですね。ですから、歳入歳出もトータルはずっと平成十四、五年からずっと横ばい状態ですね。人件費はもちろんずっと下がってはきているのですが、全体が伸びてくると、人件費は相対的に低く数字では出るので、その効果が出ていないということですね。

それから、歳入増加策として、例えば具体的に目に見えにくいのですが、実際あるのはラゾーナ川崎プラザですね。あそこができてどういう効果があったかという、水道料金が年間一億二、三千万ふえている。それから、下水道料金はその2倍ですから2億5,000万ぐらい増えている。それだけ水道事業の経営がよくなってきている。下水道事業の経営がよくなっている。そうすると、一般会計からの繰り出しだとか、そういうものが要らなくなるという効果が出るのですが、そういう目に見えないところでいっぱい効果が出てきまして、特に研究開発型の企業、研究所が増えていて、これは人間が多いわけですね。大体法人市民税などは人間が多ければそれだけ多く入ってくるということで、非

常に今有利な形で展開してきていますので、いずれそういったものが目に見える形になって、全国的に安定した状態になったときには、川崎が上にいくという、そういう構造になっていると思います。

それから、グッドサイクルは、例えば新百合ヶ丘については区画整理事業が完成しました。あそこに新しい住宅がどんどんできていくわけです。そのときに昭和音楽大学が来てくれて芸術のまちということを宣伝して、開発をやっている三井不動産と、それから、お客さんが乗ってくれば儲かる小田急と、こういう人たちと一緒に組み込んで、民間ベースで「しんゆり・芸術のまち」のPR委員会をつくったわけですね。そうすると、みんな一生懸命芸術のまち、芸術のまちと宣伝をすると、お客さんは増える、住宅は芸術・文化に造詣が深い人たちが住むようになる。あるいは、自ら活動する人たちが集まってくるという仕掛けになっているわけです、宣伝しただけで。そういう人たちが住民としてふえてくると、今度は自動的に芸術・文化活動をあの地を拠点にしてやると。アートセンターも完成しますし、そういう活動が行われる。そうすると非常に魅力が上がってくる。多くのお客さんたちがまたやってくる。交通混雑の問題が副作用として出てくるのを今は若干心配している状態ですね。

しかし、さっき市民ニーズという話があったのですが、なかなか難しく、あそこの区画整理組合でガス灯をつくったのです。ガス灯を使った通りをつくったのですが、早速市長への手紙でエネルギーの無駄遣いだ、やめろという手紙が来ておりまして、なかなか市民の期待するサービスというのは非常に難しいと思いますね。アンケートをとったり、いろいろな調査をしながらできるだけ応えられるように、努力はしているわけです。

## 八木委員

申しわけない、勉強不足で。この資料の中に、地方自治体の豊かさを示す財政力指数は政令指定都市第1位と、これは具体的には。

## 阿部市長

そうです。これは行政事業全体に対する自前の収入ですね。その比率が政令都市で一番高い。

## 八木委員

ということは、今、市長がおっしゃったように、市は言ってみれば努力して税収を上げるけれども、その分、国から減るから同じなのということなのですね。つまり何を申し上げたいかという、財政力指数は政令指定都市トップなのに、何でこのままだと財政危機だと、そういった危機感をお持ちなのかなという、素朴な疑問なのです。

## 阿部市長

それは、例えば三位一体改革で補助金が減ってきました。それで、税源移譲は行われたのですが、その分、国から補てんするためにきていたお金は減らされて、ツーペイで同じになります。ですから、今までのところは国全体が赤字状態できているものだから、新しく入ってきた、増加した収入分は、これから借金するかもしれないという部分をどんどん削る形、あるいは国が財政再建のために地方に配分する金を減らすという形で調整されているわけです。

ですから、もちろん市に入ってくる税金は、不交付団体ですから独自の財源として増えはきていますのですけれども、今までその足りない分を借金で賄ってくれということで、特別に借金を認められていたわけです。その借金が減ってくるので、今現在は収入はトータルとしてはふえない。しかし、借金が減っていますので、将来、その借金を払わないといけないときに、払う必要がなくなってくるというので、将来プラスになってきます。

## 八木委員

わかりました。

## 大木委員

恐らくタイミングがずれている。財政再建団体になるぞという、今から4年前、あのときはひどかったのでしょうかけれども、その後、回復してきて、今、財政事情がよくなってきたという。ですから、あのときは悪かったのですね。だから多分、市長は財政再建団体は目の前だというふうにおっしゃった。

## 阿部市長

そうですね。中身はよくなっているのですけれども、歳入、歳出総額のツーペイになっ

ているものだから、余分な金が出ているわけではない。

例えば、504億円の効果を生み出したのですけれども、そのうちの400億円ぐらいはお金が足りなくなるところの穴埋めに使っているわけです。本来なら借金して払わなければいけなかった部分を借金しないで済むようになってきているということなのです。

ですから、還元策が少ないではないかと、そういう話があったのですが、結局、できるだけ目立って効果がありますよという宣伝のために、こういう特殊なものに還元をします。実は500億円みんな還元できるわけではないわけですね。だから、ゴージャス還元というのはちょっと無理なので、何ていうのですかね、PR還元、そういうやり方をしています。

### 大木委員

ゴージャスとかそういう意味ではなくて、私は書き方がもうちょっと楽しく書けないのかなということで、まだ借金もたくさんありますから、そもいかないのでしょうか。それはわかっているのですけれどね。

### 辻座長

財政力が高いけれど、財政状況が悪いというのは今後……。

### 阿部市長

普通に考えればおかしいなということだと思いますね。それはやはり、構造が悪くなっている分の埋め合わせに使っているからです。

### 辻座長

よろしいでしょうか。

それでは、以上の点につきましては、最後にまた必要があれば戻ってくるということで、本来今日メインでもう一つ議論していただきたいのは、議題4番目の川崎市における公共サービス提供手法についてということであります。

それでは、事務局、説明をお願いします。

### 石井行財政改革室主幹

それでは、議題4、「川崎市における公共サービス提供手法について」のご説明をさせ

ていただきます。恐れ入れますが、資料7をご覧いただきたいと存じます。

公共サービスの提供手法の検討につきましては、昨年度もこの委員会でご検討いただいたところでございます。先ほどご説明させていただいたように、本市は次期の行財政改革プランの策定に向け作業を進めておりますが、その基本の方針の1つとして、「新たな公共サービス提供手法」の確立を目指しているところでございます。

まず、表紙をおめくりいただきまして、1ページでございますが、1で、これまでの本市の行財政改革における基本的な考え方であります「民間活用型公共サービス提供システム」とはどのようなものであったかについてでございます。

「民間でできることは民間で」という基本原則のもと、市場原理が的確に働く領域では積極的に民間活力を導入し、市場原理が的確に働かない領域におきましては、本市の監視・指導等により、民間部門を活用するといったものでございます。

ただし、それでも民間部門の提供が適さないサービスについては、本市が直接サービスを提供して、行政責任を果たすというものでございます。

しかしながら、現在の状況といたしまして、下段の2番、ルール策定の必要性の1つ目の●でございますが、2段目の囲みのところで、公共サービス提供主体が多様化していく中、公共サービスも「自己責任選択型」への転換というものが必要になっている状況の中で、右側の囲みでございますが、民間部門を活用した公共サービスの提供における必要な対応といたしまして、安全性や継続性を確保するためのルールの確立、それから、市民の皆様がニーズに合ったサービスを正しく選択できるためのサポート体制の整備などが必要になってきております。

そして、2つ目の●でございますが、「公」と「民」の「適切な役割分担」による公共サービスの提供の必要につきまして、「それまでの行政専任的な領域を、どれだけ民間部門に任せられることができるか」という視点から、近年、さまざまな法制度の整備、それから規制緩和等により、公共サービスにおける民間部門の主体性や依存度が大幅に拡大している状況において、行政が民間部門を適材適所で有効活用を図るとともに互いの役割分担と責任の所在を明確にして、公共サービスにおける質と選択性を高め、市民にとって最も望ましい姿を構築するため、「公」から「民」という流れを踏まえつつ、「公」と「民」の適切な役割分担による公共サービス提供手法の確立に向けたルールづくりに取り組んでいく必要があると認識しているところでございます。

こうした認識のもと、次に2ページでございますが、3としてこれまでの考え方をより

発展させて、改めて新たな公共サービス提供手法の対象範囲を明確にした上で、的確かつ安全な公共サービスの提供体制を構築していこうとするものでございます。

ページの中ほどにお示ししてございますイメージ図のように、これまで本市が直接行っていた領域に、公共サービスの担い手として着実に成長を遂げています民間部門によるサービス提供の拡大を図るとともに、本市が適切に監視・指導等を実施できる仕組みを構築していこうとするものでございます。

そのためには、下段にございますように、「民間活力の導入基準と手法の選択」、「公から民への流れを踏まえた適切なガバナンス形成」、「公共サービスの実施プロセスにおける留意事項や実施のルール」の3つについての考え方を明らかにしていくことが必要と考えてございます。

次に3ページでございますが、民間活力の導入基準と手法の選択について、さまざまな機会をとらえて対象とするサービスを決定し、民間部門をどのように活用し、本市はどのような役割を果たしていくのかを見極め、その上で最適な手法を選択していきたいと考えております。

それは、例えば上段の■でございますが、行政内部からの発案、民間からの発案による場合など、さまざまな機会を通じて民間活力の導入について検討を行う場合、庁内選定委員会、第三者委員会等で検討してまいりたいと考えております。

そのためには、ページ中ほどでお示ししておりますフローにより、まず①の本市が直接行うべきことかどうかによって、これに該当すれば本市が直接行うこととなりますが、これに該当しなければ、下の②-1の民間主体でも費用対効果が見込め、さらに②-2、安全性や継続性が確保できるかどうかによって、該当するか否かを判断し、そして条件に合致する場合については、一番下の表の例示にございますように、こうした手法の検討を行い、民間活用を導入した公共サービスの提供を選択してまいりたいと考えております。

特に②-2の「安全性・継続性・確実性の確保」の部分については、仕様書、契約書などへの役割分担や条件の明確化、次に透明性の高い選定・契約手法による最適な事業者の選定、そして適切なモニタリングや評価の実施などによる強化を目指しているところでございまして、新たな公共サービスの提供手法を含め、的確な運用ができるような仕組みを構築していくことによって、これまでのサービス提供手法をさらに発展させることにつながるものと考えているところでございます。

続きまして、4ページでございますが、「最適なガバナンス形成」のためのポイントで

ございますが、今後の民間活用を図る上での基礎的な留意事項でございます。

例えば、1つ目の④の4つの■のように、目的決定のあいまいさ、役割分担のあいまいさ、競争の不存在、モニタリングの不徹底など、こうしたことに十分配慮しながら、良質なサービスを市民の皆様にお届けしたいと考えているところでございます。

また、中段あたりに図がございますが、プロジェクト・マネジメントという概念を取り入れまして、公共サービスを実施する上で、その下に■で記載してございますが、事業目的の明確化、適切な仕様書の作成、適切な事業実施条件の設定、事業者の選定、モニタリング評価の5つの視点をライフサイクルに見立てまして、互いの関連性を理解し、それぞれのサイクルにおける管理を徹底していくということが重要と考えているところでございます。

次に、5ページでございますが、「実施プロセスにおける留意事項とルールづくり」についてでございます。民間部門を活用して新たな公共サービスを提供していく手法において、導入の検討から事業の終了までの7つの実施プロセスを設定し、それぞれどのようなルールの策定が必要になってくるのかを整理したものでございます。下の表でございますが、例えば、導入の検討にあたって、ステップ1の対象事業の選定につきましては、表の右側の論点として、手法の選定方法・庁内の検討体制、コスト比較手法などのルールが必要になってまいります。また、ステップ2の実施方針の公表につきましては、これはPFI法や市場化テストの場合に実施が義務づけられておりまして、論点といたしまして、その公表や民間からの意見要望の反映方法などのルール化が重要になってまいります。さらにステップ3の入札公告・公募では、適切な仕様書等作成が、ステップ4の事業者選定、ステップ5の契約等の締結におきましては、事業者の参加資格や安定性評価手法、適切なリスク分担の考え方、安全性確保のための配慮などのルールが必要です。

最終的には、ステップ6、ステップ7の段階におきまして、利用者、事業者、本市によるモニタリングの実施と、第三者による評価と結果の公表を通じて、公共サービスの質の向上などを図っていくべきものと考えております。

これらのルールづくりにつきましては、現在、庁内で検討作業を進めているところでございます。必要に応じまして専門家のご意見等もいただきまして、調整を進めてまいりたいと考えております。

以上で議題4のご説明を終わらせていただきます。よろしくお願いたします。

## 辻座長

それでは、以上説明がありました議題について、皆さんから質問、ご意見をいただきたいと思います。これは八木委員の方からお願いします。

## 八木委員

こうした流れについて、全く私は疑問はございませんし、このとおりかと思います。

## 長澤委員

ちょっと1つ質問なのですが、今の民間活力の導入の選定するときの選定委員会、これにあります庁内選定委員会、あるいは専門家と第三者委員会というのがありますね。現状はどのような選定をやっておられるのか、ちょっとお聞きしたいのですけれども。

## 辻座長

これは逐次回答していただきましょう。

## 木村行財政改革室長

現在は第三者によって選定ということルール化している状態ではございません。これまで行革プランで1次、2次を通じましても、民間の活用については積極的に推進してまいりましたけれども、ある意味では、業務内容を精査する中で、私どもと直接事業局と協議をいたしまして、この業務の内容からして委託化なり、あるいは非常勤化ということも含めて、可能であるかどうかを庁内的な議論を経て決めてきたというのが実情でございます。

これまで、そういう意味では、あまり民間事業者でできるかできないかということが、最終的に難しい判断になるということ以前に、これは間違いなく可能ということで、できるところから手をつけてきているというのが実情でございます。今後については、例えば指定管理者制度が、導入されてきたりということもあって、その選定をルール化したものはございますけれども、そういったさまざまな制度も取り入れた中で、総括的にどういう事業が可能であり、どういう事業者が適当であり、どういう契約方法が望ましいかというような一連のルールを定めていきたいというのが今の課題認識でございます。

## 長澤委員

やはり、この審査の公平性、透明性、これは非常に大事だと思うのですね。若干正確でないかもしれないのですが、庁舎の中で、職員だけで選ばれた業者というのは、果たして本当に公平性があるのだろうか。

例えば、もう一つは、ここの3ページにありますけれど、民間主体のサービスの安全性、継続性、確実性、この3点で見ますと、恐らく職員の方が見ますと、民間はやはり安全性はちょっと危ないねと、継続性はやったことないのだから無理だろうと。それから確実性はどうか。自分たちが一番よく知っているはずだと、こういう判断になりかねないというふうに私は思うのですよ。だから、もっと民間の第三者機関、第三者の意見もよく聞いて、本当にそうなのかどうか、安全、継続、確実と言われてしまうと、今までやってきた人が非常に有利なことは決まっているのですよね。だから、そこところは思い切って門戸を開放してもらわないと、なかなか民活は進まない。こういうふうに私は思うのです。そういう意味で、公平性、透明性を保つような、もう少し客観的な基準、あるいはそういうものでもって選んでほしいなというふうに私は思います。

## 辻座長

既存業者が非常に強くなってくると競争性が阻害されてしまうので、どうしたら新規業者にとっても、公平、公正に機会を与えていくかという観点から、そのシステムをぜひ考えてきてください。

事務局としても、別にこれで民間事業者を締め出そうという趣旨ではないと思います。

## 木村行財政改革室長

おっしゃられたような客観的な判断基準を設けた中で、拡大をしていくということが目標でございます。

## 阿部市長

今、長澤会長さんがおっしゃったようなことを、やはり民間活用に反対する立場から、行政がちゃんと責任を持たなければいけないというご意見がありますので、そこはやはりクリアしながら、きちんとしたサービスをやっていく、民間に出していくというやり方をしないといけないので、ここはやはり辛いところですね。

1つ違った例では、市民ミュージアムは、今まで財団に委託していたのを改革するために、わざわざ直轄にしたのです。直営にして、民間から館長を公募して、館長を任用しまして、あとは教育委員会の職員を配置して今改革をやっているのですけれども、そのコンセプトを確立して起草をつくる段階で、どうしても行政の考え方をきちんと入れていかないといけないので、市民ミュージアムだから、単に慣れているところにお任せをすればうまくいくだろうと、そういう問題ではなくて、やはり歴史もあるし、強味もある。それから、今後どういうぐあいに持っていくかというコンセプトをきちんと入れていかないといけないものですから、改革期間中はとにかく直轄でやるということで、今、改革をやっている最中ですので、いろいろな状況を考えながらやっていかないといけないということですね。

#### 長澤委員

そうですね。そういう意味では基準をある程度明確にして、みんながわかりやすいようにしていただいた方がいいですね。

#### 阿部市長

行政の考え方をオープンにして、判断していただくということが大事だと思うのですね。

#### 加藤委員

長澤委員と非常に似た意見ですけれども、私自身もコスト削減という問題と、今、安全性、継続性という問題でいつも、例えば施設関係の専門性が高いメンバーと衝突した場合、いわばこの安全性、継続性の基準がないものですから、結局、事務方は負けてしまうのですね。幾ら企画の中で、これはこう行ふべきだと言いましても、費用対効果は高いと言いましても、最後は安全性、継続性を言われてしまいますと判定が覆ってしまうので、長澤委員がおっしゃるとおり、主体性と客観性のバランス、透明性をぜひ図ってもらわないと、お題目倒れになってしまうという部分を、一番私は実感をしておりますので、同じ意見です。

それと不勉強で申しわけないのですが、公共サービスの価値、VFM、これはちょっとどんなふうイメージされているのか。不勉強で申しわけなかったのですが、教えていただけると。どういうふうになったときに、公共サービスの価値が上がるのか。ちょっと教

えていただけると助かります。

### 木村行財政改革室長

そういう意味では、これまでの民間活用の考え方も、概念的に、少なくとも今の職員の給与水準とか、実際に事業者がやっていただける委託料の見積もりですとかで、少なくとも比較の上では有利であるという結論があれば、これまで活用してきたということでございますけれども、今後は、今、課題になっておりますような安定性、継続性というものをきちんと担保するような仕組みをつくった上で、さらに費用対効果が確実に確保できるのかどうかということを定量的にも明確にした上で、今後は活用を考えるべきであろうというふうに考えております。

### 辻座長

行政で今まで民間業者を決めるということになると、普通は入札になりますので、要するに仕様書は一定で、安ければ安いところを取るというのが、基本的にサービスの選び方だったのです。これは外国も大体似たような形でサービスをしているので、イギリスなども1960年代から市場化テストをやっているのですけれども、安値競争になってきて、確かに安いところには決まるのだけれども、ダンピングし過ぎで、今度は十分なサービスの品質が維持できないということがあって、したがって、総合評価方式とかを入れて、ある程度サービスの質も提案してもらおうと同時に、費用も一緒に出してもらって、それでトータルで、中には高いけど質もいいというサービス、少しはお金がかかるけれども、よりいいものも民間に出してもらって、高いけれどいいものも入札に入れていこうというのが、バリュー・フォー・マネーの基本的な考え方だと思うのですよね。ですから、単に安いだけとるのではなくて、民間の方にも、安定的で、その分が若干高くても、いいものは、期待できるものとはとっていこうというのがバリュー・フォー・マネーの一番の骨格です。

### 阿部市長

例えばPFI方式でやっている、黒川地区の小中学校一体化事業ですね。これについて、やはり直営よりも安くいきそうだという計算をして、数字上も出てきまして、あとは具体的にどんな運営をするかと。基本的に建物管理ですから、任せの方がいいという計算になりました。あとは多摩スポーツセンター、今、これをやろうという話をしております。こ

れもなかなか難しいわけですがけれども、一つ一つそういった事例を積み上げていけばいいのではないかなというぐあいに思っています。

## 辻座長

値段の安いをとるのが一番簡単なのですがけれども、効果を数値化すると、いろいろ難しい面が出てくるということなのですよ。でも、それにトライしていくということですね。

それでは野地委員、いかがでしょうか。

## 野地委員

ちょっと私は不勉強で、あまり内容を理解しておらないのですが、したがって、どういうものがこういう民間活用型にしたらいのかなという、そういうサービス内容のイメージがちょっと全然浮かんでいないということですね。

恐らく短期的には、いろいろな改革をするために、こういうような、いわゆる民間との競争力の比較をしてみるとか、そういう意味では非常によろしいのかなと思いますけれども、ちょっとこのご意見を否定するようで申しわけないのですが、市の職員で十分な組織として、もしくは人件費とか、組織の柔軟性が十分確保されるのであれば、逆に市の方で積極的にこういう業務を継続していただいてもよろしいのかなというふうに思います。ちょっと内容を理解しておりませんので、あまりコメントできません。

## 辻座長

今の点についてどうですか。

## 木村行財政改革室長

まさに、ある意味では民間と行政の競争みたいな面もありまして、公共サービス改善、改革ということの中で、市場化テストという考え方も国で示してきている面もございまして、行政が質を確保した中で、効率的で費用対効果も民間と比較して遜色がないということであれば、行政がやることは間違いではないだろうというふうに思っています。まさに実際にある業務、事業に関して、その事業が質なり、安全性なり、継続性なりということも含めて、行政でやるのが適当なのか、民間でやるのが適当なのか、あるいは余り判然としなければ、それこそ競争させてみようかということにもなるのかもしれない。その仕

組みづくりが今は必要なのだろうなというふうに思っているところでございます。

#### 井上委員

全く難しくわかりませんので、お恥ずかしいのですけれども、指定管理者制度というのがございまして、市民館、ホールなどをお借りする場合、今、民間委託になっておりますが、民間の管理による市政におけるメリット、デメリットはございますのでしょうか。

#### 阿部市長

例えばエポック中原、今度社会福祉協議会にお願いします。それから、ミューザ川崎シンフォニーホール、これは文化財団とサントリーホールと、それから機械類を管理する会社と3社の共同事業にして指定管理者をお願いしているわけですね。あとは老人いこいの家だとか、いろいろな福祉関係のものがあるのです。

それはやり方次第なのですけれども、メリットとしては、それぞれ市役所の職員は人事異動があるし、それから仕事がだんだんグレードアップして、それに伴って定期昇給で給料も上がって行って、その分だけ難しい、より高度な判断を行政的にする仕事につかせるという前提で給料体系ができていくわけですね。いつも同じ仕事を継続的にやる人にそれを適用しますと、年をとっていくと、だんだんコスト高になってしまうわけですね。ですから、そういうような施設の管理などについては、やはりコスト計算からいっても、できるだけそういうことを専門にやっている事業者をお願いしていくというのが一番いいのだろうと思うのですね、管理の仕方として。

ただ、市民サービスの部分が、果たしてそういった形で委託を受けたところが上手にやってくれるかどうかというのは、それは契約上は上手にやってもらおうという前提でできているのですけれども、必ずしもそうでない場合もあり得ると思うのですね。ですから、そういうときには定期的に見直しをしながら、違う事業者をお願いしていくとか、いろいろやっていかないといけない。どちらかという、今の給与制度では、職員が直接管理するという仕組みは、いろいろと問題があるのではないかと思いますね。

#### 大木委員

どんどん進めていくという過程で、それを温かく見守っていくしかないかなと思っています、基本的には。

それで、ある人に言わせれば、総理大臣以外の仕事は大体民営化できるとおっしゃっています。いや、総理大臣だって民営化で、大統領制にしたらどうかということを行ったことがあるのですが、極端に言えば、軍隊だって警察だって民兵でもいけるでしょうし、極端に言えば何でもいけるというのがあるかもしれません。

ただ、その中では、私は官民競争時代とよく言っているのですが、まさに官と民が堂々と競争してみようというのも一つあって、官の方がいいものもあるかもしれません。多分8割から9割は民の方が優秀かもしれません、正直言って。しかし、そういうのもあるのかもしれないという前提で進められたらと思います。

その中の評価の問題、バリュー・フォー・マネーなのですが、お客様、要するにサービスの受け手が明らかな場合、例えば受益者負担層の割合が非常に高いような場合は非常に簡単で、要するに自分が払ったお金を対して見返りはこうだというもので大体評価できて、そのうち何割かは行政のサポートがあるとしても、割合安いかなど。ところが、受益者が不特定多数のサービスについては、私は50万円払うから10万円払うからというわけにはいかないの、やはりそのときの目的というものを、これは直接的ないわゆるアウトプットと言われるやつ、それからもうちょっと先の、大きな意味のアウトカムという目的のところをきちんと明確にして、それとお金がどうかという評価システムをつくっておかないと、ちゃんと官と民が競争できないのかなと。公がやる場合だってバリュー・フォー・マネーというのはあったはずですから、それを民間に移すときも同じことで、競争しましょうということですので、この辺の手法はなかなか難しい、いろいろあると思うのですが、きちんと開発して、できるだけトライをしてみるということではないかなと思っています。

## 辻座長

これで一通りご意見を伺いしましたが、委員の皆様から追加で何かありますか。

(なし)

それでは、事務局から何か補足事項ありますでしょうか。

なければ、きょうはいろいろご意見をいただきまして、市長さんからまた改めて全体を通じてコメントをいただきたいのですが。

## 阿部市長

きょうは途中で私から大分発言をさせていただきましたので余りないのですが、今まで

出たところで少しずつコメントさせていただきますと、最初に柔軟な組織ということで、全くそのとおりですね。

1つ最近の例では、まちづくり関係で区役所の中に建築許可だとか、指導だとか、いろいろあって、区役所で完結するような形でやっていたのですが、実際これだけたくさんになって、専門化してくると、本庁に専門的な職員を引き上げて、むしろきちんと技術的に、あるいは法律的に処理できるような体制をつくりながら、窓口のところは一般的な市民サービスとしてアドバイスができるような、そういう形に特化していこうということで、これは区役所分権を進めているものと、やや専門的な部分については逆行する、中央集中ということをやった例があるわけですね。このような形で、こども担当局についてもそうなのですが、そのような形で組織もいじりながら、柔軟に対応できるようにやっていきたいと思えます。

ただ、福祉関係などで、今はむしろ福祉の専門的な人材が不足している状態で、非常に福祉は難しいのですね。ですから逆に、専門的に程度の高い仕事ができるような職員も計画的に育成していかないといけないなど、そんなことを考えております。

それから、市民が期待するサービスを調査するのですけれども、行政というのは市民間の対立をいかに調整するかというものですから、どうしても片方の人たちにいいサービスをする、片方の人たちに問題があるということが多いわけですね。企業誘致策みたいなものはやがて税収効果になる、あるいは雇用効果になるというのはわかるのですが、やはり市民サービスからいうとやや間接的になってきて、金がないときには、そういうのがやりにくいということになったりして、長期的な投資が非常に難しいという問題があると思うので、その辺を今、目に見えないところでどういうぐあいに投資するかという部分が非常に難しいなと思っているところでございます。

それから、市議会の関係ですね。1つだけ議員さんたちの名誉のためにお話ししておきますと、川崎市の政務調査費は今、月に45万円です。ですが、政令都市全体の中では別に高いわけでも何でもないのですね。ほかの人口10万とか20万の都市と比べると、そういうところはもっと安いものですから、県内で比べると、横浜市と川崎市と県で比べると、一般的に見るとやはり高いような印象を受けるので、この辺をどうするかというのが1つの課題ではあると思うのですが、先ほども話が出たように、本給を下げて、よそと比べてもかなり低いところまで持ってきているという事情があって、そういうのを総合的に議会でも検討しながら、今後の改革のあり方を考えているようですので、そっちに

期待していきたいと思っております。

それから、給与が高いとか、ボーナスに差をつけるのに、つけてやる人とやらない人ともっと差をつけて、あるいは夢のある扱い方というお話があったのですが、例えば病院で一挙に黒字にしたのですけれども、それで手当をぼっと上げるというわけにもいかなくて、なかなか難しいところがあります。

今回、若手の抜擢制度だとか、いろいろな形の制度をつくりまして、人事評価は、単にそのときそのときの期末手当に反映するというだけではなくて、昇進だとか配置に関係してくる。重要な仕事を次から次に担当するということになる、いわゆる世俗的な言い方でいうと出世ですね。出世するのが早ければ、それだけ給料も上がっていくという仕組みになっております。

仕事と給料というのはセットになっておりますので、そういった仕事をする人については、もっと忙しい仕事を与えるかわりに給料も地位も高くなるという仕組みになっておりますが、必ずしも今、出世するために社会人をやっているという時代でないところがいろいろ問題があるかもしれませんね。ですから、逆に言うと人事評価制度では、少しのんびりしたような、例えば、家族の介護や何かで少しのんびりしたいな、残業できるだけしないでといった人がいたら、それはそれでそういう人生の選び方もあるのではないかという考え方で臨んでおりますので、とにかく右肩上がりまで頑張れば頑張っただけ評価して、尻を引っぱたくというような仕組みにはしたくないと思っております。その辺、要するにマイペースでやりながら評価される人と、評価されなければ我慢してもらう人と、そういうやり方で全体の仕事がうまくように、要するに自己実現の人事管理ということで考えております。

それぞれの分野で専門性が要求されますので、それぞれが職場職場でやる気を起こさないとうとうしようもないものですから、そのようなやり方でしておりますので、ご理解いただければと思います。

公務員の場合は、仕事のやりがいがあるないというのが一番大きいのではないのでしょうか、仕組みの面では。そう思います。

以上でございます。

## 辻座長

以上、市長さんからコメントをいただきました。どうしても自治体、政府の場合は法律

の制約もありますので、改革をやり出してから、それが本格始動するまでどうしても時間がかかると。川崎も経済状況は大分よくなってきて、これからが本番で、ここをうまく乗り切っていけば、非常にいい市になるのではないかと私自身も思っております。

一応きょうの議題はこれで終了いたします。

各委員から、その他で何かございますか。

(なし)

なければ、議事進行を事務局に戻したいと思えます。

### 木下行財政改革室主幹

ありがとうございました。事務連絡をさせていただきます。本日の議題でありました、第2次行財政改革プランの進捗状況につきましては、後日、市のホームページ等で公表してまいります。また、委員の皆様は、平成19年8月末までとなっております、今回の委員会は任期最後の委員会となります。

最後に、市長から改めて皆様にごあいさつさせていただきます。

### 阿部市長

どうも委員の皆様、長時間にわたって貴重なご意見をありがとうございました。

平成17年8月から始まりました本委員会も、今回が最後ということでございますけれども、この間、各委員の皆様には大変お世話になり、また、貴重なご意見をお聞かせいただきました。改めて感謝を申し上げる次第でございます。

先ほど事務局からご報告いたしましたように、第2次行財政改革プランで掲げました改革目標を順調に達成してまいりましたのも、本改革委員会の委員の皆様は的確なご意見、ご指摘のおかげで、ここまで来られたというぐあいに考えているところでございます。

行財政改革につきましては、次期改革プランの策定を進め、その取組を今後も一層強化していかなければならないと考えております。

辻座長初め各委員の皆様には今後とも本市の行財政運営につきまして、いつでも忌憚なくご意見を賜りたいと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

最後といたしますけれども、辻座長初め各委員の皆様方に改めて感謝を申し上げまして、お礼のあいさつとさせていただきます。2年間、長い間、本当にありがとうございました。心から感謝申し上げます。

**木下行財政改革室主幹**

ありがとうございました。

これもちまして、平成19年度第1回行財政改革委員会を終了いたします。長時間まことにありがとうございました。