

第 5 回 川崎市の行財政改革に関する研究会 議事録

日 時 平成 27 年 3 月 24 日 (火) 10:00～11:30

場 所 川崎市役所第 3 庁舎 10 階会議室

出席者

委 員 伊藤座長、出石委員、藏田委員、黒石委員

市 側 橋本行財政改革室長、鈴木行財政改革室担当課長、渡辺行財政改革室担当課長
三田村行財政改革室担当課長
久万企画調整課長、水澤財政課担当課長 ほか関係職員

- 議 題
- 1 平成 27 年度予算における行財政改革の取組について
 - 2 「今後の事務・サービス等のあり方 (案)」について
 - 3 「川崎市行財政改革に関する計画策定委員会」について
 - 4 計画策定に向けた平成 27 年度の取組について

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0 名

議事

1. 平成 27 年度予算における行財政改革の取組について

(事務局)

『資料 1 平成 27 年度 川崎市予算について』を説明

(黒石委員)

55 億円の効果額の内訳について説明してもらいたい。

コスト削減を図ったものもあれば、投資を先送りして当面の歳出を抑制したものも含まれているという理解でよいか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

その通りである。こうした算出の方法についてもご意見も頂きたい。

(出石委員)

27 ページの「スケジュール調整を行うもの」については、平成 27 年度は予算に反映させなかったが、28 年度以降に必要となるということがわかるようにしておいた方がよい。また、22 ページの減債基金借入金について、平成 26 年度の 51 億円は決算ベースなのか確認

したい。

(水澤財政課担当課長)

3月補正後の決算ベースである。当初予算ではゼロと見込んでいた。

(出石委員)

平成27年度の当初予算で54億円と見込んでいるが、春闘の動向を見ていると、人事院勧告で賃上げが示され給与費が増える可能性もある。厳しめに見ておく必要がある。

(水澤財政課担当課長)

平成26年度は、当初減債基金は使わない方針だったが、国の方針で臨時財政対策債が67億円減となることが夏ごろにわかった。そこで、その時点から庁内で執行抑制を図り、16億円を削減した。それでも、67億円の不足額から16億円引いて51億円が不足し、この分については補正予算で減債基金によって対応した経緯がある。

平成27年度についても、執行抑制の効果が継続することを見込んでいるが、それでも市税の状況等を鑑みて、当初予算で減債基金を54億円計上した。実際にはそれを下回るようにしたいと思う。

2. 「今後の事務・サービス等のあり方(案)」について

(事務局)

『資料2 今後の事務・サービスの等のあり方(案)』

『資料3 「今後の事務・サービスの等のあり方(案)」に対する意見募集の結果について』を説明

(出石委員)

関わっている総合計画の策定の中でも、資料3の4番の介護予防や5番の「川崎ブランド」に関する意見はよく出ている。介護予防については、地域包括ケアの仕組みを活かすことや、「川崎ブランド」については、分野ごとにでてくる「川崎ブランド」のテーマを統合したり、シティプロモーションを推進したりするなどの話が出ている。いかに総合計画と行財政改革を連動させるか、が重要である。

(伊藤座長)

部門間でも情報共有をしながら進めていただきたい。

3. 「川崎市行財政改革に関する計画策定委員会」について

(事務局)

『資料4 「川崎市行財政改革に関する計画策定委員会」について』を説明

(伊藤座長)

この研究会も名称が変わり、附属機関としての位置付けになる。よろしくお願ひしたい。

4. 計画策定に向けた平成 27 年度の取組について

(事務局)

『資料 5 「(仮) 行財政改革に関する計画」の策定に向けたスケジュール (案)』

『資料 6 「質的改革」の推進 (他都市の例)』

(出石委員)

市民や NPO などの各主体が役割分担して共創することが重要であり、明確に書くべきである。また、単に職員の人材育成だけでなく、市民リーダーや区民リーダーの育成も必要である。例えば、NPO や市民団体への委託を推進することも共創につながる取組といえる。こうした点を明記することが「川崎らしさ」につながると思う。

もう 1 点質問だが、なぜ計画期間が 2 か年なのかを説明をいただきたい。

(事務局)

総合計画の目標を実現するために行財政改革を行うという位置づけであるため、総合計画の第一期の実施計画期間 2 か年と合わせた。

(藏田委員)

資料 5 のスケジュールについて、総合計画では 6 月に中間報告があるが、総合計画と行財政改革との調整はどのように想定しているかお聞きしたい。

(鈴木行財政改革室担当課長)

行財政改革計画は総合計画を支えるものであると考える。まず、7～8 月頃に行財政改革計画素案の策定資料を公表することを予定している。この時期には、総合計画の基本構想・基本計画の素案が公表されるため、それに合わせて、行財政改革計画素案策定資料についても、行財政改革の方向性などを掲載することを考えている。

次に、11 月頃に行財政改革計画の素案を公表することを予定している。この時期には、総合計画の基本構想・基本計画案が固まり、個別事業を含む実施計画案の検討に入っていくことになる。そこで、行財政改革計画の素案についても、より具体的な内容に踏み込んだものにしたいと考えている。

(橋本行財政改革室長)

当初は、この 3 月に公表する「今後の事務・サービス等のあり方」に基づいて、7 月に計画素案をまとめ、市民や各関係団体に説明していくことを想定していた。しかし、総合計画に合わせていくため、具体的な事項の提示が 11 月以降になっている。

(藏田委員)

普通交付税及び臨時財政対策債が平成 27 年に 160 億円近く減少することが想定されている中で、行財政改革としてどこまで言うべきか。通常のように、各部署からの積み上げ型でやっているととてもそれだけの削減はできないであろう。その前に、行財政改革の必要性についての意識の共有を徹底しなければならない。総合計画の事業出しをする段階で、財政的に持続可能な計画とすることを意識してもらうようにする必要がある。

職員の意識改革については、それを何のためにやるのか、が重要である。こうした「OS」

をいかに変えていくのか、が重要であり、オペレーションはその後自律的に考えてもよい。職員の意識改革自体は前から言われていることであるため、これからやろうとしているのはどういうことか、を具体的に示す必要がある。個人的には、財源は「確保される」ものではなく「確保していく」ものだと思う。ネーミングライツや「稼ぐインフラ」などによって、財源そのものを捻出していくことが必要である。単なる指定管理や入札でコストを下げるだけではなく、投資をして稼ぐ、という発想が必要である。それによって新たな付加価値を生み出せれば、それが「川崎ブランド」ということにもなる。行政も民間も市民も一体となって、その付加価値、地域としての稼ぎを生み出していくための考え方を持っていかないと実現は難しい。既存の予算の中でそれをいかに消化するかではなく、必要な財源をどう調達をしていくかということに踏み込む必要があるのではないかと。

(久万企画調整課長)

総合計画については6月に中間報告となっているが、これは統一地方選の後、6月に議会があるため、新しい議員に配慮し、中間報告を出すこととしているものである。その出し方については、行財政改革室と調整したい。

(黒石委員)

55億円の効果額を出すには、行財政改革と総合計画と予算を三位一体で推進する必要がある。この55億円の効果額については、行財政改革室が主導的に事業査定をして生み出したのか。それとも財政課が査定したのか。もしくは行財政改革室と財政課が一緒に査定したのか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

1番目の内部改革については、行財政改革室で策定した行革プログラムに基づき実施した。2番目、3番目については、ハード系事業、市民サービスを含め、予算編成前のレビューの場で財政と総計で連携して意見を出し、見直しをした。

(橋本行財政改革室長)

ハード系の事業や新規拡充のソフト系の事業については、予算編成前のレビューで市長、副市長にご判断を頂く形に今年度から変えた。ただ、こうしたやり方は今回初めてであったこともあって難しい面もあり、実際には財政課が査定の中で切り込んだ部分が多い。「人の改革」は行政改革室で主導的にやっているが、事業の見直しについては財政課に負うところが多い。行財政改革計画ができれば、今後は計画に基づいて進めていきたい。

(黒石委員)

行財政改革の視点、いわば「行動指針」をつくって、ボトムアップで行財政改革を進めていこうとするのが、計画策定委員会の目指すことだとわかった。財政状況の数値との見合いで、行革効果のターゲットを設定し、スクラップ・スクラップ・アンド・ビルドを推進するのではなく、まずは情報開示をしっかりと、職員一人一人が業務改善の意識を持つように、インセンティブのあり方や情報のつくり込み方など、コミュニケーションのあり方を検討する方向性だと理解した。そういった方向で、来年度も計画策定委員会での検

討に取り組むという理解でよいか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

おっしゃるとおりである。私ども行財政改革室が主導で改革を12年間やってきたが、改革に疲れているような職員も多いと危惧される。これからは、職員が自ら意識づけをして改革に取り組むことも必要と考えている。

一方で、当然量的改革にも取り組む必要がある。

(藏田委員)

今までもやってきたことと、何が違うのかをはっきりとさせるべきである。例えば、「稼いでいける職員」、つまり、市長が前におっしゃったように、トンカツではない違うメニューを考えたり、提供の仕方を考えたり、手を組めるところがないかなど考えたりするような視点や考え方を持つ人材、言い換えれば、経営感覚をもった職員を育成すべきではないか。

何のためにやるのか、それを具体的な言葉としてどう位置付けるのかが重要である。それは例えば福岡の事例に見られる「自立的に行政経営にあたること」という言葉かもしれない。

この視点を、行財政改革計画の中にあえて入れるとすれば、これまでの「第3次川崎市人材育成基本計画」との差異や、総合計画や中長期的な財政見通しの中でどう結びつくかといった具体的な記述が必要である。また、広い意味で回り回ってつながるというレベルの計画では甘い。具体的な数字へつなげる必要がある。(橋本行財政改革室長)

人材育成計画については、現在改定の時期にあっており、行財政改革の取組の方向性に基づいて検討しているところである。

平成27年5月から局長級のスプリングレビューが始まるが、ここで行革課題を出すことになっている。これまでは、行財政改革室から行革課題を出していたが、今回は各局から出すことにしている。加えて、その出し方も問うこととしており、例えば若手をいかに巻き込んで行革課題を検討したか、といったことをチェックしていく。また、区役所から本庁所管局への改革提案も提示していくこととしている。こうした改革は、職員の意識改革を伴うものであり、人的な改革の面が大きいと考えている。

行財政改革室一方で、量的な削減についても両にらみでやっていく必要がある。行財政改革室ただし、“やらされ感”のある行財政改革ではなく、自ら解決するという点に力点を置いて進めていきたい。

(藏田委員)

各局から提案するのはよいが、どういった提案をよしとするのか、どうやって若手を巻き込んでいくのか、といった方向性、「OS」が重要である。この方向性が異なると、負のスパイラルに陥ることになる。

具体的には、財政的な自立を意識し、削減目標に向かって数字を合わせていく方向性が必要なのではないかと。対症療法や部分最適ではなく、ドラスティックに考え方を転換する

具体的な方法を戦略的に据えておく必要がある。川崎市が経済的・財政的に持続的であるということは、市民にとってプライオリティが高いことであり、それにつながる方向性や視点を入れておく必要がある。

(伊藤座長)

質的改革については色々な意見や考え方があり、目標が立てづらい面があるが、その中でも市民満足度や職員意識をキーとして質的改革を捉えていくとともに、全体としては量的な改革も推進する。

計画期間は2年なので、基本的な指針・考え方を長期的に有効なものとして示しつつ、短期でこの計画期間の中で実現するものについても明確にしていくことが重要である。総花的にならないよう、メリハリをつける必要がある。

質的改革については、市民サービスと内部事務の両にらみでやっていくことが必要である。市民サービスについては、どう提供するかという仕組みづくりも重要であることを強調していただきたい。