

平成28年度第1回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 平成28年7月7日(木) 午前10時00分 ～ 午前11時33分

場 所 川崎市役所第3庁舎12階 財政局会議室

出席者 委員 伊藤会長、出石委員、藏田委員、黒石委員、谷本委員  
市側 加藤総務企画局長、袖山行政改革マネジメント推進室長、  
藤井行政改革マネジメント推進室担当部長、  
前田行政改革マネジメント推進室担当課長、  
森行政改革マネジメント推進室担当課長、  
渡辺行政改革マネジメント推進室担当課長、  
土谷行政改革マネジメント推進室担当課長、  
阿部企画調整課長、今村企画調整課担当課長、  
神山財政課担当課長

議 題 1 委嘱状交付  
2 出席者紹介  
3 議題  
(1) 会長選出  
(2) 「川崎市行財政改革プログラム」の取組評価の方向性について  
4 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 なし

議事

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、皆さん、おはようございます。本日は、お忙しいところをご出席いただきまして、ありがとうございます。

JRの電車が若干おくられているということで伺ってございまして、まだ藏田先生がお見えになっておりませんが、定刻でございますので順次始めさせていただきたいと思います。本年度、平成28年度第1回の川崎市行財政改革推進委員会でございます。

私は、総務企画局行財政改革マネジメント推進室の前田と申します。どうぞよろしくお願いたします。座って失礼いたします。

初めに、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います。

初めに、本日の委員会は公開とさせていただいております。市民の皆様やマスコミの関係の方がおいでになる可能性もございますので、ご了承いただきたいと思います。それと、速記業者の方をお願いしてございまして、同席させていただいておりますが、つくりました議事録につきましては、委員の皆様にご確認をいただきました上で公開の手続を進めさせていただきたいと存じます。

お手元、資料の確認でございます。

初めに、本日の次第が1枚、その後ろに座席図、それと資料の1といたしまして、本委員会についてということです。資料の2、A3見開きでございますが、「川崎市における行財政改革の取組経過」、資料3といたしまして「行財政改革の取組評価の方向性」、資料4、評価（案）となっております。A4判、横長ですが、資料の5、区分相関図。それと、その後は参考資料でございますけれども、参考資料の1といたしまして「第4次改革プランの取組について」、参考資料の2といたしまして「行財政運営に関する改革プログラムの取組について」、それと参考資料3といたしまして「活用イメージ」、資料4が条例の写しでございます。最後に、参考資料の5、「行政改革マネジメント推進室の設置について」ということでご準備させていただいております。あと、お手元に、冊子といたしまして行財政改革プログラムの冊子も置かせていただいております。不備などございましたらお申し付けいただきたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、次第に従いまして進めさせていただきたいと思います。

初めに、委嘱状の交付でございます。加藤総務企画局長から、皆様に委嘱状を交付させていただきたいと思います。お席にお伺いたしますので、どうぞよろしくお願いたします。

(委嘱状交付)

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

続きまして、出席者の紹介でございますが、本日、第1回の委員会ということでございますので、改めまして、委員の皆様、それと川崎市側の職員をご紹介させていただきます。

初めに、委員の皆様です。

関東学院大学副学長・法学部教授、出石稔委員でいらっしゃいます。

首都大学東京大学院・社会科学部教授、伊藤正次委員でいらっしゃいます。

一般財団法人地方自治体公民連携研究財団・企画開発部長、藏田幸三委員でいらっしゃいます。

新日本有限責任監査法人・パートナー／公認会計士、黒石匡昭委員でいらっしゃいます。

法政大学人間環境学部・兼任講師、谷本有美子委員でいらっしゃいます。

委員の皆様は以上でございます。

次に、市側の出席者をご紹介させていただきます。

初めに、加藤総務企画局長でございます。

袖山行政改革マネジメント推進室長でございます。

藤井担当部長でございます。

渡辺担当課長でございます。

土谷担当課長でございます。

森担当課長でございます。

続きまして、総務企画局企画調整課でございます。

初めに、企画調整課長の阿部でございます。

今村担当課長でございます。

最後に、財政局財政課でございます。

財政課担当課長の神山でございます。

このほか、関係職員を出席させていただいておりますので、よろしく願いをいたします。

それでは、ここで、総務企画局長の加藤から皆様にご挨拶をさせていただきたいと存じます。よろしくお願いいたします。

加藤総務企画局長

改めまして、おはようございます。皆様におかれましては、本当にお忙しい中、私どもの行財政改革推進委員会の委員にご就任いただきまして、誠にありがとうございます。そしてまた、第1回の委員会にご参加いただきましてありがとうございます。感謝申し上げます。

私どもの行財政改革プログラムでございますけれども、先生方のご尽力もございまして、この3月に総合計画とともに策定をいたしまして、発表し、今それぞれの計画に基づいて取組を進めているところでございます。私ども、今後この計画を着実に推進すること、そしてその計画の進捗状況をきちんと市民の方にお知らせするということが今後私どもに課せられた責務と思っています。市民の方にお知らせするに当たりましては、やはりきちんと評価をした上でお示しするということが大変重要だと思っております。この委員会におきましては、そういった評価にかかわる評価手法の構築に向けまして先生方のご意見をいただきながらつくり上げていきたいと思っております。

引き続き忌憚のないご意見をいただきますようお願いを申し上げまして、簡単ではございますがご挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

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く前にでございますが、本委員会につきまして、事務局からご説明をさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

事務局

事務局をしております、行政改革マネジメント推進室の澤田と申します。よろしくお願いいたします。座って失礼いたします。

初めに、行財政改革推進委員会のご説明をさせていただきます。お手元に資料1をご用意いただけますでしょうか。

本日の川崎市行財政改革推進委員会についてでございますけれども、こちらの委員会は川崎市の行財政改革に関する取組及び評価に関しまして調査・ご審議いただくため設置させていただいているものでございます。設置の根拠につきましては、川崎市附属機関設置条例がございまして、参考資料の4として添付させていただいておりますけれども、お時

間の関係もございますので、後ほどご参照いただければと存じます。

今年度の委員会につきましては、平成28年3月に策定いたしました「川崎市行財政改革プログラム」の着実な推進のため、その評価手法の構築に向けましてご意見を頂戴したいと考えているところでございます。

2の構成でございますけれども、本日ご就任いただきました5人の先生方に委員をお願いしております。市側でございますけれども、行政改革マネジメント推進室につきましては、先ほど出席者をご紹介させていただいておりますけれども、この4月に組織再編ございまして新たな体制となっております。その担当業務につきまして簡単にご紹介させていただきたいと存じますので、参考資料の5をおめくりいただき、ごらんいただけますでしょうか。

1、総務企画局の設置といたしまして、初めに、今年度から新たな総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進に向けまして、効率的で効果的な執行体制を推進するため、総務局と総合企画局の一部を再編統合いたしまして「総務企画局」を設置しているところでございます。

2の行政改革マネジメント推進室の設置でございますけれども、資料の下側でございますが、新たな局の設置にあわせまして、平成27年度までは、それぞれ分かれていました人材育成センターと行財政改革室、こちらを今年度から行財政改革、業務改善、人材育成とが連携しまして、効果的に取り組みの推進を図れるよう組織を一体的に再編いたしました。また、それに伴いまして、質的改革を推進する取組として川崎市人材育成基本方針、こちらも3月に策定しておりますので、その周知徹底や、市民目線での業務改善に主体的に取り組む職員の意識改革への醸成など推進をいたしまして、職員の提案型の業務改善の取組など、市民サービスの向上に向けた取組を推進しているところでございます。

それでは、資料1にお戻りいただけますでしょうか。

平成28年の委員会開催予定・内容についてでございますけれども、本日、第1回ということで、「行財政改革プログラム」の取組の方向性につきましてご意見をいただきまして、また、第2回目といたしまして評価手法の構築についてご意見をいただく予定でございます。また、現在のところ、年2回の開催を予定させていただいておりますけれども、委員の皆様のご意見もいただきながら、追加の開催など、開催回数につきましてもご相談させていただきながら進めさせていただければと考えておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

ご説明は以上でございます。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。どうぞよろしく願いいたします。

続きまして、次第3の(1)会長選出に移らせていただきたいと思います。本委員会の会長につきましては、川崎市附属機関設置条例第6条に基づきまして、委員の皆様の互選により選出していただくこととなっております。いかがでございましょうか。

特段、委員の皆様からご意見等なければ、差し支えなければ事務局からご提案をさせていただきますと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは、事務局といたしましては、この委員会、先般策定いたしました行財政改革プログラムに関します評価手法、こちらを主たるテーマといたしますことから、昨年度からの引き続きで大変恐縮でございますが、伊藤委員にお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

( はい )

どうぞよろしく願いいたします。

それでは、伊藤委員におかれましては会長席へのご移動をお願いいたします。

それでは、早速でございますが、伊藤会長から一言ご挨拶を頂戴できればと思いますが、よろしく願いいたします。

伊藤会長

会長を拝命いたしました首都大学東京の伊藤でございます。どうぞよろしく願いいたします。

昨年度策定いたしました行財政改革プログラムの評価にかかわる委員会ということで、特に昨年度策定したプログラムの特徴としては、量的改革に加えて、質的改革を重視した改革プログラムであること、それから職員の方の働き方、あるいは市民の方の満足度などもデータとして加えたプログラムになっていると思っております。質的改革の評価というのは、もちろん数的な、量的な改革よりも非常に難しいわけですが、皆さんの忌憚のないご意見で新しい観点から評価の手法を構築できればと考えています。また、改革カフェや職員アンケート、あるいは市民の方のアンケートなどもこのプログラムで触れられておきまして、そうした観点からも新しい評価の視点というのを取り入れていければと考

えております。

委員の皆様、事務局の皆様にご協力いただき、きちんとした評価の体制をつくっていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。

それでは、ここからの進行は会長にお願いしたいと存じますので、よろしくお願いいたします。

伊藤会長

それでは、次第に従いまして進めてまいりたいと思います。

本日の議題は、川崎市行財政改革プログラムの取組評価の方向性についてということでございます。事務局からご説明をお願いいたします。

事務局

それでは、引き続き、ご説明をさせていただきます。お手元に資料2をご用意いただきたいと思っております。

今、伊藤会長からもご紹介いただきました今回の行財政改革プログラムでございますけれども、取組の方向性についてご議論いただくに当たりまして、少しこれまでの行財政改革プラン等との比較ということで、数点につきまして簡単にご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、左上の行財政改革プランでございますけれども、こちらは平成14年度の財政危機宣言からスタートいたしまして、平成25年までの取組でございます、効率的・効果的な行政体制の整備等を中心に、財政削減や職員数の削減などに取り組んできたものでございます。

その次に当たります下の行財政運営に関する改革プログラムでございますけれども、こちらにつきましては、新たな総合計画を策定する部分の前段として「運営プログラム」として策定しておりまして、主に市役所の内部改革について切れ目ない改革の推進を図るために策定したものでございます。そのため、市民に直接影響がある市民サービスの見直しなどにつきましては具体的な計画には盛り込んでおりませんで、「今後取組を進めるべき

課題」としての概要を掲載した形のプログラムとなっております。

資料右側でございますけれども、委員の皆様にも大変ご尽力をいただきまして策定できた行財政改革プログラムでございます。

まず、目的と位置づけといたしましては、「川崎市総合計画」に掲げる政策・施策を着実に推進するために、必要な経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報の確保等を行い、市民満足度の高い行財政運営を推進するものとして位置づけております。

その下にございますように、これまで行財政改革プランにおきましては、総合計画と行財政改革は、いわば車の両輪と位置づけておりましたけれども、今後は総合計画とこちらの行財政改革プログラムにつきましては、総合計画を下支えとする、手段としての位置づけということで整理をさせていただいているところでございます。

また、基本理念の特徴としましては、特に（２）の市民サービスの「質的改革」ということをごさしまして、経費的削減のみならずサービスの質の向上を明確化しておきまして、以前のプランにおきましては量的改革を中心としてきましたところ、現在はその量的な改革に加えて質的改革を推進し、真に必要な市民サービスをより質の高いものとして着実に届けることを目指すとしております。そのために、必要となる職員の改革意識や新しいことを受け入れる組織風土の醸成につきましても取り組み、推進するというところでございます。

下の表でございますけれども、今申し上げた内容につきまして、これまでの行財政改革プランと現在の行財政改革プログラムを表で比較したものでございまして、狙い、あるいはその計画上の位置づけ、また理念等につきまして、今回の行財政改革プログラムで持っている視点というものを整理させていただいております。これらを踏まえたプログラムの進捗等についてのご意見、評価手法等についてご議論いただくということでございます。

## 事務局

続きまして、資料３をごらんください。「行財政改革の取組評価の方向性」ということで、ここからが本日お話ししたい本題の部分でございます。

左半分がこれまでの評価の概要となっております、上段が４次プランの評価の概要、下段が行財政運営に関する改革プログラムというところで、昨年度までを計画期間としておきまして、今まさに最終年度、平成２７年度の取組評価をやっているさなかの運営プログラムでございますけど、こちらの評価の概要がでございます。本日、参考資料１、２で、

第4次プランと運営に関するプログラムの抜粋版をご用意いたしましたので、まず参考資料1をごらんください。

参考資料1は第4次プランの抜粋でございます、冒頭でございます取組の評価の総括の部分と、あと、後ろ2ページは表裏にわたりまして、個々の取組の評価を行っている部分の抜粋でございます。

表紙にお戻りいただきまして、めくっていただいて、2ページをまずごらんいただきたいんですが、先ほど澤田からご説明させていただきましたとおり、これまでの第4次プランまでの行革につきましては、特に厳しい財政状況への対応というところが主眼にございましたことから、2ページの図1にございますような、まず行革プランに基づく改革の効果額をお示しした上で、図2、図3という形でそれを裏づける職員数の推移、職員給の推移といったものをこちらの総括に掲載しておりました。

めくっていただきまして、3ページをごらんください。

こちら、取組期間3年間の達成状況を区分した表が中段に載っております、個々の取組につきましてこちらの表にございますAからFまでの6段階評価を行っております。Aにつきましては「計画期間内に達成」、Bにつきましては「当初計画を変更して取組を進め、変更後の計画を計画期間内に達成」とか、以下は達成できなかった場合のケースの区分になってございますけど、こうした区分による6段階評価の取組について行っていたところでございます。

お隣、4ページをごらんください。

下段に達成区分割合というところで円グラフがありまして、個々の評価の区分を総括した円グラフでございますけど、いずれにせよAの「計画期間内に達成」というところが88.4%というところで、おおよそ9割を占めているというような状況でございます。

めくっていただきまして、6ページをごらんください。

A4横になりますが、こちらが個々の取組の評価について抜粋した部分でございます、表の項目、横の項目ですね、右から2番目が達成度合というところで、今ご説明したAからFまでの区分、ごらんのとおり全部Aになってはいますが、まず一番右が3年間の取組結果というところで、左から3番目の項目、取組の概要・方向性というところがありますけど、あと、その横の目標がございまして、ここは当初の計画で想定していた取組の目標があつて、一番右側がそれに対する3年間の取組結果を掲載していたというような形になっております。

おおよそ4次プランの評価の概要はこういったところでございまして、続いて、参考資料2をごらんいただきまして、こちらは行財政運営に関する改革プログラムの昨年度行った、計画期間初年度の評価を行った部分でございます。中段に民間部門の活用というところがございまして、(1)公共施設の管理運営、保育所の民営化を例に挙げさせてご説明させていただきますけども、こちらにございまして、平成27年4月に3園を民営化したというところで活動実績が載っていることと、さらに、この下の網かけの四角枠の中にもございまして、受入定員を50人増加したとか、一時保育事業を実施したとか、長時間延長保育の実施といったことも掲載してございまして、要は取り組みをやったことによる市民サービス向上の効果というものも掲載したところが今回の運営プログラムに関する評価の特徴でございます。

さらに、1ページめくっていただきまして、2ページの上から二つ目の黒菱形の部分に「富士見公園の管理運営体制の再構築」という項目がございまして、その上から二つ目の白丸の部分でございますけど、ネーミングライツを導入というところで、本市初でございますけど、その下の網かけの四角枠の中にもございまして、「ネーミングライツ料：年額1,000万円」というところで、財政的な効果もこの中に表記しているというところで、特徴としましては第4次プランまでは改革の効果額というところのみの評価だったんですけど、運営プログラムからは、それに加えてサービス向上の効果というものも記載するようになったというところでございます。

行ったり来たりで恐縮でございますけど、資料3にお戻りいただきまして、右半分の今後の評価の方向性というところで、ここからがまさにお諮りしたいところでございます。

下に白い四角で2点ほど項目がございまして、まず私どもとして考えている部分は、今回の行革につきましては、先ほどご説明させていただきましたとおり、総合計画を支える手段という位置づけでございますので、総合計画の施策、事務事業の評価と連携した評価を行っていく必要があるということがまず1点でございます。

あと、その下、取組の成果の多面的評価の実施となっておりますが、行財政改革プログラムにつきましては、ヒト・モノ・カネ・情報の確保という視点、そういったことを目的としておりますので、先ほどの運営プログラムの評価においても、財源といったお金の関係とサービス向上といったモノの観点というところがございますので、残るヒトとか、あと情報の確保といった視点につきましても、しっかりとしていかなければいけないかなと考えております。

その下、課題というところが黒四角でございまして、これは従来の評価におけるいろんなところが指摘事項に対応した部分でもございますけど、3点ほどございまして、従来の評価について、目標が定性的で進捗度合が不明確という指摘がございました。これに対しましては、既に対応している部分でもあるんですけど、行財政改革プログラムを策定する中で、その各取組について計画期間中の取組の方向性といったものだけではなくて「具体的取組内容」といったものを明記して、さらに可能なものにつきましては、総合計画と合わせる形で定量的な目標とする「指標」を設定したところでございます。

その下、外部による評価の必要性、こうしたことも言われているところでございまして、まさにこちらの当委員会を設置いたしまして評価を実施してまいりたいと考えております。

あと、3点目といたしまして、市民参加の手法というところでございますけど、こちらにつきましても、今後こちらの委員会へどのような手法が良いかということをお諮りしたいと考えております。

その下、「評価シート」の骨組み（案）というところがございまして、詳しくは資料4でご説明させていただきますけど、PDCAサイクル、こちらを回しながら評価をしていこうと考えておりますけど、評価の部分、上から3番目の項目、評価（Check）の部分、あるいは改善を受けた、一番下にございますが次期の改革の取組の部分といったところで、矢印ございますとおり、施策・事務事業評価、総合計画と連携して評価を実施してまいりたいと考えております。

続いて、資料4のご説明に入りたいんですが、その前にお配りした参考資料3をごらんください。

こちらは、表紙に書いてありますとおり、総合計画の事務事業・施策評価シートの案というようなところでございまして、こちらの総合計画の評価につきましては、別途、市民あるいは同じく有識者から構成される政策評価委員会を今年度設置いたしまして、この評価シートの中身自体も今年度諮っていかうというところで、まだ完成したものではございませんけれども、こちらは総合計画の事務事業・施策評価の視点から細かく項目が、行財政改革あるいは財政における予算編成等によって、どのように活用できるかということを示した資料でございます。

表紙をめくっていただきまして、1ページ目、2ページ目が事務事業評価シートの部分でございまして、さらにめくっていただきました3ページ目、4ページ目が事務事業をまとめた施策の評価のシートのイメージでございます。ご説明は事務事業評価シートで

ご説明させていただきますので、1ページ目、2ページ目をごらんください。

こちらにつきましては、項目といたしまして、1ページ目が事業の概要とP l a n、D oとなっておりまして、2ページがC h e c k、A c t i o nとなっております。吹き出しで①から⑧までございまして、「行」とか「財」とかと書いてありますが、「行」となっている部分が行財政改革の取組に資する部分の項目となっております。行革の取組といっても、職員配置計画の策定とか、あと、これからご説明いたします評価シートの部分もございまして、評価シートに関する部分だけ抜粋してご説明いたします。

1ページ目の下段に⑤がございまして、こちらは事務事業における実施結果をあらわす部分でございまして、丸というところで記入イメージが載っていますが、指標がございまして、活動指標と、3番目が成果指標となっております。行革のプログラムの評価におきましてはこの成果指標を活用いたしまして、事務事業の中では、実施結果（D o）のところにありますけど、行革の取組の評価の中では、これを評価（C h e c k）の部分で活用していきまして、要は質的改革に取り組むことによって事務事業のアウトカムの指標にどのように寄与したかとか、あるいは、効率化の取組を進めていながらも市民サービスを低下することなく取り組むことができたというようなことを測るために、この成果指標を活用していきたいと考えております。

続いて、2ページでございまして、評価と改善のA c t i o nの部分でございまして、こちらの流れは、評価（C h e c k）というところで、⑦のところ、必要性・有効性・効率性という観点から事務事業がどうだったかということ測った上で、次年度に向けて改善（A c t i o n）をどうするかというところで、改善（A c t i o n）の部分は方向性の区分のところ、6択ございまして、中には事業規模の縮小とか事業の廃止ということが選択肢にあるという中で、こちらにつきましては、今はまだない、行財政改革におけるプログラムに載っていない取組の項目の頭出し、また、この改善（A c t i o n）の中で、この事務事業についてはもっと改善できるのではないかと項目があれば、その新しい行革の質的改革の取組として項目出しをしたいと考えております。

いずれにいたしましても、行財政改革の取組につきましては総合計画の手段という位置づけでございまして、総合計画の事務事業のD oの項目は行革プログラムの評価におけるC h e c kの部分で、あるいは、事務事業の評価・改善の項目につきましては行財政改革のプログラムの取組の新たな改革の頭出しということで、プランの部分で使いたいということで1段ずれるような形で連携を図っていききたいと考えております。

3 ページ目、4 ページ目の施策評価のシートの部分についても同様ですので、説明を割愛させていただきます。続いて資料4をごらんください。

今のご説明を踏まえてというところで、総合計画の第1期実施計画の事務事業・施策評価と連携した行財政改革プログラムの取組評価の案というところで、こちらもお諮りしたい内容でございますけど、平成28年度の各局等改革プログラム評価シートということで、これも案ですけど、記載例として、課題名にございますとおり公立保育所の民営化の取組をサンプルとして記載してございます。太い四角枠で、かつ吹き出しがある部分は、今ご説明しました事務事業ないしは施策の評価シートと連携した部分でございます。

左上、取組の概要から見ていきまして、課題名、行革プログラムに載っている課題名は当然あるんですけど、その下、太四角枠の部分で関連する事務事業の名称も書いているというようなところでございます。

その下、計画（Plan）に行きまして、現状、取組の方向性、具体的取組内容と三つございまして、現状、取組の方向性につきましては行革プログラムにあるものをそのまま転記するような形になりまして、その下、具体的取組内容につきましては、行革プログラムの中にも具体的取組内容という記載部分もあるんですけど、あれは計画期間2カ年の具体的取組内容、取組目標でございますので、こちら平成28年度の評価シートであれば、平成28年度中にやる取組、具体的取組内容、取組目標を書くような形になります。こちら、あくまで記載例でございますけど、公立保育所の民営化の記載例として4カ所5園の民営化を実施しますといったような内容でございます。

続きまして、その下、実施結果（Do）というところで、実際今のプランの部分につきましましてはもう既に年度頭に処理しなければならないもので、既に各局に入力をお願いしている部分でございますけど、以降、実施結果（Do）以降は今年度末から来年度頭にかけて各局に入力していただくような内容でございます。

左下にございます実施結果（Do）につきましては、上のプランに掲げた具体的取組内容、取組目標に対して、実際どこまでできたかということ指標ないしは文章で表記していただくような形になりまして、こちら行革プログラムの中で指標が全部で57ありまして、うち活動指標と成果指標に分かれまして、活動指標が12、成果指標が45というような内訳でございますけど、この公立保育所の民営化は、余り多くはない活動指標があるものでございまして、公立保育所の民営化箇所・園数というところで、まさに上の具体的取組内容に対応した指標があるような例でございます。必ずしも活動指標があるわけでは

ございませんで、その場合につきましては「その他の活動実績」といった欄がありますので、ここで上の欄の具体的取組内容といった取組目標に対応した取組の活動実績を文書で記入していただくような形になると想定しております。

その下、上記具体的取組内容に対する達成度というところで、4 択ございまして、1 番、目標を上回った、2 番、ほぼ目標どおり、3 番、目標を下回った、4 番、状況の変化により目標を達成できなかったという 4 択としております。

続いて、右上に行きまして、評価の部分でございます。こちらにつきましては、行革の取組を行うことによって、どうサービスの向上ができたかとか、あるいは効率化に取り組んでもサービスの質を落とすことがなく取り組むことができたということ、先ほどご説明しましたとおり、事務事業の成果指標と連携して図っていこうというところでございます。まず成果指標がございますけど、先ほど申しましたとおり、行革のプログラムの中にも、指標の中にも成果指標が 4 5 ありますので、まず成果指標があるものについては、そのプログラムに載っている成果指標をこちらに転記していただいて、その実績値を記入していただくような形になります。

176 改革課題がございまして、成果指標があるものが 4 5 がございますので、ほとんどというか半分以上は指標がないというところもございますので、そこにつきましては事務事業とか施策評価シートにおける市民実感指標に代表されるようなアウトカム指標を引っ張ってきて、こちらに載せていただくような形になります。実際、こちらに例として載っております保育所等における利用者の満足度は、事務事業の評価シートから引っ張ってきた成果指標でございます。例えば公立保育所の取組であれば、民営化を進めることによってさらに利用者の満足度を高めることができたということ、D o の部分と C h e c k の部分で連携して図っていこうというものでございます。

その下でございまして、取組の定性的効果等々というところで、やはり全てが全て指標を用いて効果を説明できるものではありませんので、ヒト・モノ・カネ・情報の確保といった視点でございまして、①から④まで記入欄の中で、アスタリスクで書いてあると思いますが、ヒトにつきましては、課題解決に向けた必要な職員の育成等といった人材育成の取組を行った結果どうした効果があったとか、あと、多様な主体との協働・連携の推進という視点、②のモノにつきましては、公平性等の観点も踏まえた、必要な、より質の高い市民サービスの提供といった視点、③のカネにつきましては、歳入確保又は経費縮減による財源の確保といった視点、④情報の視点につきましては、ニーズ、課題の的確な把握

又は効果的な情報発信といった視点からどのような効果があったということを文書で記入していただくような形になるかと思えます。

その下、取組の総体的評価というところでございまして、ご説明しましたとおり、ヒト・モノ・カネ・情報の4つの視点からの効果がございすることから、これも5択になってございまして、「3つ以上の視点からの効果があった」場合が1番でございまして、2番が「2つ以上の視点からの効果があった」、3番が「1つの視点から効果があった」というところと、あと4番は、「特定の視点からの効果があったが、別の視点から課題があった」というところで、例えば情報共有の確保といったところで、例えばICTを進めたという取組があったとして、そこで情報共有の確保には資することにはなったんですが一方でお金がかかり過ぎたと、すなわちカネの視点からは課題があったということがあれば4番を選択していただくような形になるのかなと考えております。

その下、効果の度合いでございまして、こちらは上の取組の総体的評価において1から3を選択した場合に入れていただくようなところになるんですけど、「想定を上回る効果があった」、「ほぼ想定どおりの効果があった」、「効果があったが想定を下回った」の3択で記入していただくような欄でございまして。これは、常々何をもって想定を上回るかということが課題になるかと認識しております。今回は一定成果指標といった定量的な指標がございしますので、そもそもにおいて目標値が低過ぎたんじゃないかといわれない範囲で、この目標の成果指標値を上回ればそれは想定を上回ると言っているんじゃないかなと考えていることと、おおよそ当初想定していた効果というところは左のプランの取組の方向性に大体書いてあるようなところでして、例えばこの公立保育所の民営化の取組であれば、取組の方向性のところに受入定員の増加や一時保育事業、長時間延長保育の実施による質の高いサービスを確保するためと書いてございまして、要はこれはもう当初の目標からモノの確保といった視点のことは想定していたというところで、それ以外の効果があればこれは想定を上回ったと言っているんじゃないかと。例えば協働・連携の取組で行うというところで、そこでヒトの確保は想定していたんですけど、例えば、やった結果、これまでサービスの受け手であった人がサービスの提供側に回ることによってより質の高いサービスが確保できたということになれば、モノの視点からも効果があったというところで、それは想定を上回るということで書けるんじゃないかなと考えております。

その下、改善（Action）の部分でございまして、こちらの計画期間中、平成28年度の場合と、計画期間の最終年度の場合、平成29年度の評価の場合ということで、次

年度に向けてか、あるいは次期の計画に向けてというところで2パターンに分けておりますけど、いずれにいたしましても、こちらは方向性の区分、また資料5でご説明いたしますけど、方向性の区分は4択でございまして、その方向性の具体的取組内容につきましては、平成28年度の方向性の具体的取組内容であれば平成29年度のプランの具体的取組内容を書いていただくようなイメージ、あるいは、平成29年度、計画期間最終年度の改善（Action）の方向性、具体的な内容であれば、次期の計画の具体的取組内容を書いていただくようなイメージでこちらの欄を確認していただくような形になるかなというところがございます。

続いて、資料5のA4横をごらんください。

こちら、評価を踏まえた実施結果・改善の区分相関図となっております、基本、実施結果、何をやって、改善（Action）、来年度何をやるというところは活動ベースでつながっていると認識しておりますけど、そこに評価を踏まえてそれがどう区分が変わってくるのかというところを相関図で示したものでございます。左は実施結果（Do）のところがありまして、これは先ほど資料4の左下にございましたとおり、「目標を上回った」、「ほぼ目標どおり」、「目標を下回った」等の4択でございまして、例えば一番上の「目標を上回った」であれば、来年度に向けては改善（Action）の部分は計画期間中、次年度に向けての部分につきましては、基本的に実線でつながっているとおり、目標を上回ったことをもって来年度やることのない、計画期間中の目標を達成してしまったということもあり得るでしょうし、あるいは、例えばこの公立保育所の民営化であれば平成30年度以降の完了を目途に取組を進めておりますので、まだまだやることはある、現状の取組を継続という選択肢もあり得るかなというところがございます、基本この2択かなというところではあるんですけど、例えば評価（Check）した結果、効果が乏しいとか、あるいはないなんてことも、ものによれば想定できるところではございますので、そうした場合には、来年度に向けては目標の見直し、または取組の改善を行い取組を継続ということもあり得るでしょうし、あるいは一番下の効果が全くないなんてことであれば、状況の変化により取組を中止するという選択肢もあるのかなと考えております。

あと、全てが全て、先ほどの資料4の右上の評価（Check）の部分を入力できるかといえば、そうでもなくて、この資料5の下に鍵型の矢印があるんですけど、プログラムの取組の中に、例えば何々について検討するといったような取組とか、あるいは仕組みや体制を構築といったものがございまして、要は仕組み、体制を構築しただけでは何もやっ

ていない、検討している取組も必要な取組も当然ですけど、何もやっていないものについて効果を評価するということはできませんので、そうした取組につきましては評価の欄を記入していただかないような形で、実施結果を入力したら、次に改善も入力していただけるような形で、事務局では考えております。

資料5の一番右側、計画期間の最終年度の次期計画期間に向けた評価につきましては、おおよそ左の計画期間中のA c t i o nの項目に従って推移していくようなパターンを想定しております。

資料の説明につきましては以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、委員の皆さんからご意見、ご質問等いただければと思います。ご意見等ある方は挙手をお願いいたします。

谷本委員

基本的なところを確認させてください。今ご説明いただいた資料4は、行財政改革プログラムの取組を評価する評価シートのご説明ですよ。その前段として、川崎市は事務事業評価を別途、総合計画に関してはやっつけやるということですよ。私どもがこれから意見を申し上げるのは、この資料4にかかわるところということで捉えていてよろしいですか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

はい、そのようにお願いいたします。

伊藤会長

いかがでしょうか。

出石委員

これも質問になるかもしれないんですけど、資料4のC h e c kのところの取組の総合的な評価で、ヒト・モノ・カネ・情報の4つのうち3つ、2つ、1つというもので点が分

かれるようになっていますが、例えば②だったら、2つの視点というとき、その2つはどの視点なのかというのはどこかに書かれるんですか。

#### 事務局

その上の取組の定性的効果のところには、どの視点かというのはわかるように書いていただこうかなと考えております。

#### 谷本委員

すみません、今の関連でよろしいですか。そこは私も気になったんですけど、4つの視点のうち3つの視点から効果があったとか、2つの視点から効果があったとかというのは、それぞれのヒトとモノとカネと情報、で数の持っている意味が違うというか、ベクトルが全然違うので、こういう表記をされても、いわゆる市民にこれから説明していくといったときに非常にわかりづらいと思うんですね。

印象的になんですけども、例えばレーダーチャートみたいな表にして、例えばヒト・モノ・カネ・情報というのを別途立てておいて、そこに例えば、カネの部分は効果が出るけど情報の部分は効果がなかったとか、そういうのが一目で、一見できるような形のほうがわかりやすいんじゃないかなと思って。つくっていらっしゃる方は詰め込んで、詰め込んでやっていらっしゃるんでご理解されていると思うんですが、知らない人間がぱっと見たときに、できるだけ簡潔にわかりやすいシートにしておいたほうが、これから職員の方も書かれる中で、文字にして書くというのは文章力を問われるので、そこはなるべく避けたほうがよろしいんじゃないかと思いましたんで、1点だけ関連で申し上げておきます。

#### 出石委員

同じところなんですけど、レーダーチャートは私も思いました。この書き方だと、要は最初に幾つの項目にわたって評価できるかがあって、それに対して度合いがA・B・Cと分かれるんだけど、例えばヒトについては非常に効果がなくて、モノについては効果が低い場合もありますよね。つまり、まとめてA・B・Cじゃなくて、多分それぞれ、レーダーチャートもそうでしょう、5段階になっているところ、ヒトは上のほうにあって、モノはこうなるとかなりありますよね。そんなイメージにならないと、ここは相当、効果の度合いの評価の仕方って難しいんじゃないですかね。これは意見です。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

参考にさせていただきたいと思います。

伊藤会長

ほかにはいかがでしょうか。

黒石委員

資料4の右側の評価の部分は、整理としては一義的には成果指標という定量手法を置いて、それをサポートする形で、その下に取組の定性的効果等の欄があって、視点は①から④ですよ、その他の定量的なものも、またここに全部コメントを書いてくださいということになっているんですよ。それを受けて、その次の欄で総体的な評価って、何かここがレーティングされているようなイメージなのかなって見えるんですけど。それでいいのかというのは違和感があるんですけど、そういう意図なんですか。

こんなに定式的にならないんじゃないかなって、そういう違和感なんですけれども。その作成の意図としてはいかがなものでしょうか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

この「取組の定性的効果等」と書かれているところと、その下の総体的評価の部分で、つながりがわかりづらいということでしょうか。

黒石委員

とんとんと来ていて、ここで1だったらよかったんだ、2だったらよかったんだって、すごい短絡的に、ぱっと見た一般の市民というか我々は、そういう評価なんだろうねと見えてしまうような誘導がされて、そういう構築がされているのかなと思ったんですけど、今よくよく見てみると、そういうつながりでいいのかというのには違和感を感じるんです。

伊藤会長

例えば左側の実施結果のところの上記具体的な取組内容に対する達成度というのは1、2、3、4という数で、できればその数が少ないほうがいい評価ということですね。とこ

ろが、右側のC h e c kのところの取組の総体的な評価というのは、もちろん4つの視点のうち、たくさんの視点で成果があるというのはいいのですが、ものによっては特定の分野に突出して成果があったということ自体を評価すべきものというのが多分出てくると思います。そのため、同じような数字の相場感でやると、ぱっと見たときに、実はこの左側では、例えば1で、右側の総体的な評価だと実は3であると、一つだけ突出していたということになると、どう判断していいのか、なかなかわかりづらいということだと思っすね。

事務局

今レーダーチャートというお話がありましたけれども、おおよその取組は、正直一つの視点が大部分を占めるかなとは想定していて、その中で効果の度合いという大小をつけるというところで、効果の度合いの「想定を上回る」という項目を設けたというようなところがあります。

出石委員

もう一回いいですか。総合計画の方の参考資料3だと、ここが必要性・有効性・効率性という三つの指標になって、それについて、おのおのA・B・Cがついて、それらを全部見た上で全体的に評価をしていますよね。これ、評価の仕方としていいと思うんですけど、ある意味、合致するわけじゃないけど、同じように「必要性・有効性・効率性」というところを「ヒト・モノ・カネ・情報」にして、おのおの評価していったほうがいいんじゃないですかね。

事務局

この中で、要は必要性がないから落とされたものが行革の取組に載ってきて、あとは、こっちは必要性がそもそもない取組とかそういうものが集まっているんで、その進捗を図るだけなので、その必要性・有効性・効率性という視点からはちょっと違うのかなと考えています。

出石委員

いや、そういう意味じゃなくて、総合計画のこの評価と同じように、この項目の「効率

性・有効性・必要性」と書いてあるところをそのまま「ヒト・モノ・カネ・情報」とやって、おのおの評価したらと。

事務局

わかりました。検討させていただきます。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

先ほどレーダーチャートのお話も伺いながら、今、出石委員からいただいた、タイトルを変えた中で、例えば横棒グラフみたいな感じの図のイメージの出し方だとか、もうちょっとわかりやすい表現を考えるのかなと思っております。

谷本委員

あと、この効果の度合いのはかり方なんですけれども、A・B・Cで「想定を上回る」とか「想定どおり」とか「下回った」という表現になっていて、これをどう判断するか、上回ったというのが、こちらの実施評価のような活動の成果ですと、その数字より上回ったとか下回ったということでもいいんですけれども、そもそも想定がどうだったのか、誰がどう想定していたのか、その想定より違う効果が出てくると思うんですけど、想定とは違う効果が出てきた部分を、それをどういう価値基準で判断するのかというところは明確にしておかないと、採点というか評価をする人のさじかげんというか、主観的なところでこれを「上回っている」とか「下回っている」とか「ほぼ想定どおり」という話になってしまうとわかりづらいところですし、特に当事者評価ですとどうしても甘くなるので、これを次の改善にどうつなげていくのかという側面で活用されるのであれば、想定していたのと異なる、成果だったらマイナスもあるかもしれない、出てくるのが大事で、その出てきたものを次の評価、改善につなげていけるかというところに生かしていかれたほうがいいんじゃないかなと思うんですけれども、いかがでしょうかね。

伊藤会長

一応、想定自体は、左側の計画のところでは現状がどうなっていて、どういう取組の方向性かというところでは示されてはいるんですかね。

事務局

そうですね。

伊藤会長

示されるという前提なんですよ。

事務局

はい。計画をつくって、既にプログラムがあって、その中の方向性で、ここは公立保育所の民営化の例ですけど、民営化することによって財源の確保ということがあるんですけど、プラス受入定員の増加とかの市民サービス向上の効果があつたというところで、この例では想定できないですけど、ほかに何か情報共有というところで書けるところがあれば、それは想定を上回ると書けるかなと考えているんですが、おっしゃるとおり、文章で読まないといけないというのもあるんですけどね。

伊藤会長

ですから、評価の理由のところに、きちんと説得力があるような形で書いてあるかどうかということが重要です。もちろん市民の方から見ると、ぱっと見てBというと、「ああ、これでいいのかな」と思ってしまうかもしれないんですけども、よくよく読み込まないと実はわからないところが、もしかしたら出てくるかもしれないということですね。

事務局

ご指摘のとおり、自分で評価をすると甘くなるので、我々も行政改革マネジメント推進室で一回スクリーニングをかけた上で、またこちらの委員会でやっていきたいと思っています。

藏田委員

違う視点から。資料2で、今回の行財政改革プログラムの新たな視点ということで、総合計画の手段として位置づけるということは書かれているんですが、もう一つ、冒頭にご説明あつたとおり、今回のこの改革プログラムで考えていく中で質的な改善だと。それは人材育成基本方針も新たに書きかえられて、そういう職員の力量形成とあわせて進めない

と、言葉としての質的改革はやっていたとしても実質的な改革にならないんじゃないかというご指摘もさせていただきましたが、その人材育成の部分へは、今回の評価、特に質的な評価については、どういう指標を選び、どういう水準を設定し、どういうやり方をしていくのかという、極めて非定形的な内容を担当の職員もしくは関係する課の職員のチームとして検討して評価していくということになりますので、その部分、総合計画については手段としての位置づけということで、明確にひもづけ、連携、位置づけについては明確にされているんですけども、改めて人材育成との連携なり連動というのは非常に重要なポイントだと思いますので、その点どういう形で具体的に進められようとされているのか、お考えをお聞きしたいと思います。

もう一つ、それに関連をして、先ほど活動指標及び成果指標については、百数十あるうちの全てには設定できておらず、そこが空欄になっていることがある。ということで、今後、質的改革を掲げるのであれば、少なくとも質的改革を掲げる職員自身が成果指標や活動指標、活動指標はもちろんのこと、成果指標を考えられない職員であっては困るわけですね。みずからそういうものを業務の中から考え、それが必ずしも完成度がどうであるにしろ、それを改善していく、少なくとも活動指標そのものが提示できないというような状況であるとすれば、今回の質的改革というものの実効性が問われることになると思いますので、その点、先ほどの人材育成基本方針との計画の関連と、位置づけとあわせて、具体的にその指標が空欄にならないように、どういう形で、例えば職員の研修やさまざまなそういうものを設定するための支援を行政改革マネジメント推進室の側からしていくのかというところをお聞きしたいと思います。

以上2点、お願いします。

## 事務局

指標については既に一定プログラムの中でつけてしまっている部分で、そのプログラムを策定する過程の中で、余り数を多くできなかったという反省点はありますけど、この評価を進めていく中では、プログラムに載っている指標だけにとらわれず、新しい何か定量的なものを生み出せないかという視点で、そこで、これいいじゃないかというものがあれば来年度つくっていくプログラムにも載せていこうと考えております。

土谷行政改革マネジメント推進室担当課長

人材育成に関しましては、何をもって達成されたのかという指標がなかなか難しいという認識を我々でも持っております、今のところ考えておりますのが、市民アンケートによりまず行政に対する市民満足度によるものや、あとは総合計画の達成指標、このようなものを成果指標といたしまして、人材育成が達成されたかどうかといったところを判断基準にしたいと考えているところでございます。それ以外のいろいろな視点も当然必要だと考えておりますので、皆様から意見をいただきながら、よりよい評価指標等を検討してまいりたいと考えているところでございます。

#### 藏田委員

要は、私が申し上げたいのは、職員の一つ一つの評価シートをつくっていくというのは多分それぞれ職員の方々自身がみずからやっていくことになる。となると、こういう評価シートを配って実際に書いてもらうということを単なる作業とせず、ある面では人材育成のプログラム活動の一つとして位置づけていくことが、今後の川崎市の職員研修に非常に重要なポイントになる。ただ、現実いろんなところでこういうことをさせていただくお手伝いをすると、評価シートを配る側はいろんな思い入れがあって配るけれども、なかなかもらった側はそれについてかみ砕くことなり理解することが、時間的なことも含めて余裕がなくて、なかなか当初求めていたものに対して戻ってくるものの内容だとか質だとかというのが非常に乖離してしまうという、現場としてはかなりつらい思いをすることが結構ある。だとすれば、そういうようなところのしっかりとした評価に向けてのノウハウだとかを含めてサポート体制をとっていかないと、幾らこの仕組みをつくっても、かえってそれに多くの時間を非生産的な形で使われることになってしまうと思うので、そこら辺をしっかりと、ある面では手段として、まさにこれを実行ならしめるためには、職員の方々自身のエンパワーメントが非常に重要だと思いますので、新しいものを打ち出すのであればそれができるように、特に人材育成の部分でサポートしないと、なかなか行革の上がってきたものを精査するにしてもかなり苦勞されると思うので、そこら辺は人材育成とあわせて、しっかりと連動しながらやっていかれたほうが結果として多くの成果につながるんじゃないかなというのが申し上げたかった点です。

#### 伊藤会長

ありがとうございます。

今の点で、評価をするという上での人材育成の視点とといいますか、そういうお話と、あと、実際にこの改革プログラムを実施していったら、それを職員の人材育成とといいますか、そういったところをこの評価の中にどう反映されるかという2つあると思います。後者は、この評価のCheckの欄の定性的評価のヒトのところ、課題解決に向けた必要な職員の育成等や多様な主体との協働・連携の推進と、こういう項目がどうだったのかということに入ってくると思うんですが、その部分がもう少し具体的に、こういうふうを書くんだよというようなサポートがかなり重要だと思います。また、それが実際に達成されたかどうかということをはきちんとわかるような形で、この評価が行われることが恐らく重要であると思います。

余りいろいろ細かく項目を立てていくと、それはまた作業感が増えてマイナスの効果が出るかもしれないですけども、今、藏田委員がおっしゃった人材育成との観点という点では、そういうところに注意する必要があるのではないかと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

#### 谷本委員

改善のところの考え方なんですけれども、総合計画のいわゆる事務事業評価であれば、例えば計画期間中に目標を達成したからもうこれで終わりねとか、現状のままだからそのまま取組を継続しましょうとかという意味合いは、事務事業のレベルであればわかるんですが、この行財政改革プログラムの事業をやっていったら、目標を達成したからもうやりませんよという話なのか、もともとの考え方が、総合計画があつてそれを下支えする行財政改革プログラムだと言っている以上は、むしろこの行財政改革プログラムが総合計画の実施に対してどれだけ貢献できたかというところを評価し、その貢献の仕方が、このやり方ではうまくいっていないから、効果が出ていないから、やり方を変えましょうということが、ここでは改善として必要になってくるんじゃないかと思うんですが、今出している項目ですと、その辺が見えてこないの、何かそのあたり一つ工夫をしていく必要があるかと思ったんですけど。

#### 事務局

取組は、逆にプログラムでそうしたことが書き切れているかという課題があるんですけども、なるべく、具体的な取組で、要は指定管理者制度を導入という取組というのは、言

ってみれば取組の項目としてはベストなもので、例えば指定者管理者制度の導入という改革課題として、指定管理者制度を導入した段階で、それはそれで一定完了というところではあるので。

谷本委員

ただ、指定管理者制度の導入が、その事務事業にどう効果があったのかというところがつながらないですよ。本当はそこが大事なんじゃないんですか。

黒石委員

民営化して管理者を導入する趣旨をちゃんと達成しているかどうかというのを評価しないといけないわけで、結局、民営化したのをちゃんとやっていますと報告して終わっているじゃないかという批判を浴びないかという心配なんですよ。先ほどのご説明を改めて聞いていて、参考資料1とか2はすごい美しくまとまっているわけですよ、これだけやりました、やりました、やりました、やってきましたと。お役所仕事としては完璧なんですけど、だからよくならんわけで、そういうことをやりながら、このページを通じて、先ほど議論ありましたけれども、やっているけど、民間を活用しながらも職員がそこをうまくコントロールする仕事の意識改革とか、そのコントロールするスキルとか、全然まだ追いついていけない、まだそこを人材育成していかないと、みたいなそういう本質的な課題提起が、問題提起がどんどんこういうので積み重ねていって申し送られていくみたいな評価であるべきだと思っているんですけれども。

会長がおっしゃったとおり、改革して細かくなればなるほど、字が小さくなって見る気がなくなって、書くほうは面倒くさくなって、そういう設計趣旨と違う運用になってしまいがちなんで、本当にこれはもうトレードオフで、気をつけないといけないですけど、この評価で何が大事か、うるさいぐらい叫び続けられないし、言い続けられないし、この趣旨をちゃんと重んじて、施行していく側はそれをできる限り、うまいタイトリングとか表設計とか、さっきのレーダーチャートでも、何を求めているかというのを我々の中では腹落ちさせ続けて継続させていかないと、ぶれてしまって、もうつくるのが面倒くさい、提起した悪いやつになりたくないというのが、10年、20年やり続けてきたのが今の歴史だと思うんですけれども。この辺の流れが、この例自体がすごくいい事例で、突っ込みどころ満載なんですよ。公立保育園の運営をもっと民間も活用してよくし

て、定員増の確保とか、潜在顧客にももっと喜んでほしいし、既存の顧客にも喜んでほしいのに、定量指標は今いる人だけの満足度だし、そうやりましたと、こういうレーティングに流れていってしまうから、これでいけるのかなというような、先ほど違和感という言葉を使ってしまったんですけど、この過程で問題提起、課題提起が、ヒト・モノ・カネの視点でちゃんと、特に人材育成のところ的重要だからという話も出ていたとおりで、全くそのとおりだと思いますので、そういう視点で、ちゃんと問題提起されて申し送られて、翌年度、再来年度にクリアしていきましょうというのが明確になるような形に、もうちょっと工夫が要るのかなと個人的には思っています。

藏田委員

質問していいですか。ヒト・モノ・カネ・情報の4つを評価に加えますと。この4つというのは並行じゃない、同じ順位じゃないと思うんですよね。事務方としては、優先順位なりというのはどういうふうに整理されていらっしゃるんですか。全部重要なのは同じですよ。どれも欠くべからざる要素だということはそうですよ。でも、総合計画の手段として位置づけられる行革のこのプログラムの評価という視点の中の4要素というのは、どのような位置づけ、優先順位を考えていらっしゃるのか。今のご質問にすごく関連するんですけど、どんな検討されていらっしゃるんですか。

事務局

一般論としてはありますけども、ヒトが第一で、あとカネ、モノ、情報というのは並列ぐらいの感じかなと思っています。

藏田委員

今示されているシートはかなり公平なというか透明なというか、非常に平らな感じの印象を受ける評価基準になっていますけど、先ほど谷本委員もご指摘していらっしゃったように、最終的にこれは行革につながっていくことを考えたときに、一時的に経費が削減されること、一時的に施設が縮減したり、効率化することよりも、そういうことをマネジメント、人材なり、その人材が例えば、成果指標みたいなものを職員みずからが担当課から提案を受けて、新たな項目を追加してきたというものについては優位に評価しますよとか、要はシートとしては透明なものだけでも、それに対する努力をより高く評価す

る、何を優先的に評価するのか、まさに指定管理者を導入したことではなくて、導入したことを通じて得られた新たな指標を、例えばこの担当課から提案があったとすれば、それをまさにレーティングとしては高く評価をして、その後の予算なりさまざまな選定の中で優位に評価するとか、要はそれがまさに評価の質的改革を支えるマネジメント、行革のマネジメントの手腕だと思うので、そこら辺は、今、黒石委員がおっしゃったように、我々外部の委員として、どういう優先順位なり、どういう視点で、問題意識で、この評価をつくっていくのかということは何らかの意見は出しておくべきだと思いますし、また、それは庁内でもご検討いただく中で、目指すべきものはこういうものであって、それに対してそれをうまく引き出すためにはどういう手順が必要なのか、もしくは出てきたものに対して、今申し上げたような新規提案だとか、数量的なものだとか、さまざま含めていろんな評価の仕方によって、それを引き出すような運用の仕方もあると思うので、そこら辺も含めて議論していくことが重要なのかなという気はします。

行革の側が引っ張る改革ではもうなくなるので、質的改革になると。いかに現場の人たちが創意工夫をして、新たな視点を持って、新たな努力をしながら試行錯誤して、それこそ50、100の新たな成果指標みたいなものが、それぞれの分野から提案されてくると、これこそまさに川崎市の質的改革の成功の一つの証拠になっていくと思いますので、そういうようなことを意図的に引っ張っていくような仕組みにするのか、先ほど来、ソフト的にそういうことに気づかせるような機会を職員の方々により多く提供するとか、何かそういうような仕掛けを考えていく必要があるんじゃないかなと思います。ですから、そういう意味では、幾つかの指標についても、4つについても、人材の部分が非常に重要だとすれば、人材にかかわる成果指標やさまざまな活用についてはより高く評価していく、またそういうことを意図的に引き出し得るような、さまざまな情報提供やトレーニング、研修の場を含めて、つくっていくということをしていくことが必要なんじゃないかなと思います。

伊藤会長

ありがとうございます。ほかにはいかがでしょうか。

出石委員

少し大きな話になっちゃうかもしれないんですけども。これは自己評価ですね。前

のプログラムのときに確認したんですけども、推進体制が書いてあって、これを見ても内部というか自己評価なんでしょうけれども、外部の評価をするのか、あるいは評価までいなくて外部の視点、あるいはこの委員会なのか、市民なのかわかりませんが、行財政改革プログラム自身の評価に、外の視点というのは何か考えていらっしゃるんですか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

この評価のシートにつきましては、年度末ころから各職場で作成し、我々行革担当部署も細かな点検を重ねて仕上げていく手順を想定しているもので、外部のご意見としては、この委員会の中でまた見ていただきながら、ご意見をいただくような流れを想定してございます。

きょうの冒頭にもご説明させていただきましたが、今申し上げましたやり方ですと、行政と、あとこの委員の皆様とのやりとりにとどまってしまいますので、そこに市民の皆さんにどうやって見ていただくかというのは、なおも課題として認識しているところでございます。

伊藤会長

今のお話で、この委員会のテーマは、基本的にはこの評価手法を構築するということがメインになっていて、行われた結果をまた評価するということまでは多分今年度はできないということですね。ですから、次年度以降の実際の評価ということと、あとは市民の方とのコミュニケーションをどういうふうに図るのかということも次年度以降になるというのがまず一つ。あとは、もちろん評価の手法といいますか、枠組みをつくったときに、市民の方にもう一回フィードバックしてご意見をいただくことも考えられると思いますが、この部分をご検討いただきたいと思います。

出石委員

最後、念のため確認ですが、この行財政改革推進委員会は、規定だと、任期は来年3月までじゃないですか。つまり、平成28年度末までということは、この評価は来年度になるから、今やっている委員会はその役割はないわけです。一方で、附属機関設置条例だと、取組及び評価に関して調査、審議することとなっていて、そもそも恐らくこのプログラムをつくったときの中身を見ても、当時想定していたのはチェック機能的なものの位置づけ

は持っているのかなと思っていたんですが、本委員会は常設なのか、アドホックなのか、来年度の対応はどうなるのか、それを確認したいんですね。この規定を見るとよくわからなくて、単純に1年任期なのか、それとも今回たまたま委嘱されて3月までやるけれども、来年度以降のことはまだ決めていないということでもいいのかどうか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

基本的に、評価の部分を、今年度は仕組みをつくるというのが大きな目的になっておりますが、それをもとに来年度以降、実際の評価に移ってまいりますので、その中ではきょうの委員会は、任期は年度末ということで切れますけれども、また新たな仕切りといたしますか、また新たな任期の中で、その評価の運用の部分を担っていただくことを今のところ考えてございます。

出石委員

要は、毎年度委嘱をして常設に近い運用になるということでもいいわけですか。

袖山行政改革マネジメント推進室長

今年度は、昨年度プログラムでご意見をいただいた先生方に、その評価の仕組み等をご検討いただきたいということで、その仕組みの中で、例えば今は学識経験の方ばかりで構成された委員会になっていますけれども、その中に、例えば市民の方を入れたほうがいいのかというのがありますし、もしくは評価したものを市民の方にお見せして意見をもらっていったほうがいいんじゃないとか、そういうこともいろいろと議論をしていただき、ご意見をいただきたいと思っています。条例上、今、委員の構成が学識経験者となっているのは、今年度で評価の仕組みを構築するためということでこの附属機関を設けた。来年度以降はまた今回の議論を経て、どういう附属機関のあり方がいいのかというのをおあわせて検討していきたい。行革プログラム自体が平成28、29年度の2年間の計画で、また次のプログラムをつくっていく。そうすると、プログラムをつくっているほうと評価するほうと同じ委員で、附属機関でやっていったほうがいいのか、もしくはまた別個にしていたほうがいいのか、そこら辺はまだ決定していないところでございますので、そうしたことも今年度、皆様のご意見を伺いながら方向性を定めていきたいと思っています。

谷本委員

その関連で、今の附属機関の別表のところに政策評価審査委員会が二つ目にあって、総合計画の評価について調査審議ということなんですけど、そこは市民の方が入られて運営されているわけですね。今既にあるそういう機関がやるという可能性も含めて考えていったほうがいいのか、あるいは、実際こうやって市民の方が入られて、なかなか発言しづらいと思うんですが、きちんと期待した役割というのを果たしていただけているのかどうかというところも、少し情報提供を委員の皆さんにさせていただかないと、なかなか市民の方を委員に入れたほうがいいのか、そうではないのかという判断が難しいと思うんですね。私も幾つか外部評価で市民の方が入っているパターンを経験したことがあるんですけども、全く行政に精通されていない市民の方がかかわる場合ですと、ご自身の関心のところでしかご意見が出せないというところが、どうしてもプロではないですから出てきますので、そこをどう生かすかという、こちら側の心づもりというんでしょうか、こちら側が市民に何を期待するのかということも明確に持った上で、じゃあ委員になっていただくのか、違った体制をつくるのか、フォーラムのような形で意見を聞く形にするのかという話になっていくと思うので、市民の参加の部分というのは、何を期待するのかというのを逆に明確にする必要があるのかなと思いました。

伊藤会長

政策評価は、基本的には事務事業評価の部分で、市民の方も含めてご検討いただいているということですか。

今村企画調整課担当課長

政策評価の委員会につきましては、学識経験者、公募市民委員を含めて検討を進めているところで、今年10月以降に第1回の政策評価審査委員会を開催する予定でございます。委員会の役割といたしましては、評価方法の構築、それから来年度には実際の評価を行っていただくものでございます。総合計画には73の施策があり、委員会では施策単位での評価をしていただくと考えておりますが、事務局としては、73全ての施策を委員会で審議いただくのはかなり難しい面がございますので、分野ごとに部会を設置して、その中で必要性が高い施策について評価を行うと、そういうようなやり方を今考えているところでございます。いずれにいたしましても、今後、委員会を設置した以降、委員の皆様とその点などに

については検討していきたいと考えております。

伊藤会長

ありがとうございます。ほかにはいかがでしょうか。

( なし )

よろしいですか。

きょういろいろご意見いただきまして、全体としてまとめますと、一つは資料4にある評価のシートの構成について、特に右側のCheckの欄ですね、もう少しわかりやすいものにするということと、やはりヒト・モノ・カネ・情報という4つの視点は非常に重要ですが、それぞれ質的に異なっていますので、これを単純に足し合わせるというよりも、むしろそれがどのぐらい貢献できているのかということをごきちんとして明確にできるような形のシートにしていくべきではないかということです。また、人材育成の視点というのが今回のプログラムの柱でもありますので、そことの関連性をきちんとして目に見えるような形をとったほうがよいのではないかということです。さらに、行財政改革プログラムとしての改善につなげていくときに、基本的には総合計画との関係があるということから、その部分の具体的な改善のポイントがきちんとして連関しているということが目に見えるような形が必要だということのご指摘もいただいたと思います。さらに、今後の評価の体制に関しましても、先ほど来、市民の方の視点をどういうふうに入れるかということですか、政策評価の委員会との関係をどういうふうに考えるかということを含めて、今後の検討課題としてご指摘いただいたところであると思います。

ぜひ、次回の委員会までに、この評価のシートと、それから具体的な方向性につきましても事務局でご検討いただいて、また、委員の方ももしお気づきの点あれば事務局にお知らせいただければと考えております。

よろしいでしょうか。

それでは、少し早いですけれども、本日の議題はこれで終了といたしまして、事務局に進行をお戻ししたいと思います。よろしく申し上げます。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

委員の皆様、ご審議いただきましてありがとうございました。いろいろいただきましたアドバイス、ご意見の部分を、さらに事務局で検討して深めてまいりたいと思います。

また、次回の委員会、12月と申しあげましたけれども、場合によってはちょっとお時間いただくこともあるかもしれませんので、その折にはまたご相談をさせていただきたいと思っております。

それでは、以上をもちまして本日の行財政改革推進委員会を終了とさせていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。