

平成28年度第2回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 平成28年12月26日（月） 午後3時00分 ～ 午後4時15分

場 所 川崎市役所第3庁舎15階 第2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 袖山行政改革マネジメント推進室長、  
北野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 (1) 「川崎市行財政改革プログラム」の評価手法について  
(2) 今後の取組評価に関するスケジュールについて  
2 その他  
働き方・仕事の進め方改革に向けた取組について

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

それでは定刻になりましたので、ただいまから平成28年度第2回川崎市行財政改革推進委員会を開催させていただきます。私、総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課

長をしております前田です。どうぞよろしくお願ひいたします。

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ひます。

初めに本日の委員会は、前回と同様、公開とさせていただいております。市民の皆様  
の傍聴やマスコミの方の取材につきましては許可とさせていただいておりますので、よ  
ろしくお願ひをしたいと思います。また、速記業者を同席させておひまして、議事録につ  
きましては、委員の皆様にご確認いただいた上で、公開の手続きとさせていただきます。

次に、お手元の資料の確認をさせていただきたいと思ひます。

初めに、次第が1枚ございます。その後座席図、会議資料でございます。資料1、平  
成28年度第1回委員会における委員意見及び対応状況。続きまして、資料2-1、資料  
2-2、資料3と続いてまいります。それと資料4-1、ホチキスどめでございます。そ  
れと資料4-2、4-3、4-4、ホチキスどめ、少し厚みがあるんですけども、資料  
4-5、4-6と続いて、以上でございます。お手元に不備などがございましたら、お申  
しつけさせていただきたいと思ひます。

それでは、次第に従ひまして議事に入らせていただきたいと思います。ここからの進行  
は会長にお願ひしたいと思ひますので、よろしくお願ひいたします。

伊藤会長

よろしくお願ひいたします。それでは次第に従ひて進めてまいりたいと思ひます。

本日の議題は、川崎市行財政改革プログラムの評価手法について、及び今後の取組評価に  
関するスケジュールについてです。またその他として、働き方・仕事の進め方改革に向け  
た取組についてを予定しています。

早速ですが、議題に入りたいと思ひます。本日の議題である川崎市行財政改革プログラ  
ムの評価手法については、今年7月に開催した第1回委員会で、委員の皆様からご意見を  
いただいたところですが、今回は第1回委員会での議論を踏まえまして、事務局において、  
よりよい評価手法となるよう評価シートの見直しを行っていただいております。まず事務  
局からご説明していただいた後で、委員の皆様のご意見をいただきたいと思います。

それでは、事務局から説明をお願ひいたします。

事務局

それでは次第に従ひまして、次第の(1)でございます行財政改革プログラムの評価手

法についてと、続けて（２）の今後の取組評価に関するスケジュールにつきまして、説明させていただきます。

まず、資料１とＡ３横の資料２をご覧くださいまして、資料１は前回委員会でいただきました評価シートに関するご意見、資料２は２－１と２－２がございまして、２－１が前回委員会でご提示させていただきました評価シート、資料２－２が資料１にございます御意見を踏まえ、修正させていただきました評価シートでございます。照らしてご覧いただければと思います。

資料１をご覧くださいまして、いただいたご意見につきましては、評価（Check）関連と改善（Action）関連というところで、評価シートの右半分に関するご意見でございます。いただいたご意見につきましては、網かけの黒ひし形で項目立てさせていただいた部分でございまして、評価（Check）につきましては、大きく二つの視点からのご意見をいただいたところでございます。

まず資料１の評価（Check）関連、いただいたご意見、上段から説明させていただきますと、「取組の相対的な評価」については効果があった視点の個数を示すようになっているが、どの視点から効果はあったかについて、どこに記入するのかがわかりづらいというご意見、評価（Check）について、例えばヒト・モノ・カネ・情報を軸としたリーダーチャート的なわかりやすいものとすべきであるというご意見をいただくところでございます。総じて、評価シートをもっとわかりやすいものとすべきというご意見であると認識しております。

いただいたご意見の三つ目でございますが、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する項目がよくわからないというご意見と、前回委員会では参考資料といたしまして、事務事業の評価シートを提示させていただきました。その中では「必要性」「有効性」「効率性」の視点から、それぞれで評価を行うという仕組みになっていたところですが、これをヒト・モノ・カネ・情報にそのまま置き替えて、それぞれで評価を行ったほうがよいというご意見をいただいたところでございます。

資料２－２の右上、評価（Check）の欄をご覧くださいまして、このご意見に対する対応状況でございますが、評価（Check）の最上段の成果指標がございまして、その下の取組の総体的な効果という欄を設けさせていただきました。その中で区分の選択欄、区分につきましては経営資源でございますヒト・モノ・カネ・情報、あとその他という項

目も加えてございますが、それと区分選択の理由欄を設定したところでございます。

なお、区分選択に当たりましては、丸につきましては一定の効果があつた場合、三角につきましては効果を想定していたが実績として表れなかつた場合、バツにつきましては成果指標等を見て現状よりむしろ悪化してしまつた場合、ハイフンにつきましては当初から効果を想定していないものというような区分でございませう。

さらに、それら取組の総体的効果も含めた評価というところで、事務事業等への貢献度という区分欄も設定いたしました。ここでは区分の部分でAからDと、ちょっと意味合いの異なるX、Yという区分選択としてございまして、Aから大きく貢献した、B、貢献した、C、貢献できたが課題もあつた、D、貢献できなかったという区分がございまして、おおよそ成果指標と照らしながら、各区分を選択していただくような形になってございませう。Cにつきましては貢献できたが課題もあつたというところで、取組によってはヒトとカネとか複数の視点からの効果を想定している取組もございまして、例えばヒトの視点からは効果があつたけれど、想定していたカネの視点からの効果はなかつたといった場合につきましては、こちらのCを選択していただくといった形となっております。

あとDの下、ちょっと飛んでXとなっておりますが、測定できないという区分も設けさせていただきますまして、こちらにつきましては、我々のこれまでの行革の取組評価は、どちらかというところと評価シートでいうところの左下、実施結果（D o）の部分について重点的に評価を行つていたところとございまして、取組を網羅的に評価するのは今回が初めてでございませうので、取組によっては、幾ら字が並んでいても、成果の証明にはなつていないということも想定できるところでもございませうので、今後の課題出しというところも含めまして、Xの測定できないという項目もこのたび設けさせていただきます。

その下のYはその他として、実施に向け検討中等となっておりますが、改革課題が176ございまして、その中には改革の項目出し、頭出しというところで、計画期間中に検討を進めるという取組がございませう。そうしたものにつきましては、まだ何も実施していないものでもございませうので、当然効果が出るよしもないというところで、取組の総体的な効果の区分欄につきましては全部ハイフンにさせていただいて、この事務事業等への貢献度の欄につきましては、Yその他を選択していただくという形になります。またその右側、区分選択の理由欄も併せて設定したところでございませう。

また資料1に戻りまして、中段でございませう。いただいたご意見の大きく二つ目のところでございませうけれど、質的改革を進める上で、職員自身が指標を考えられないような状

況であるのであれば、職員の研修等や、その設定を行う上での支援を行革室から行っていく必要があるというご意見と、職員の自己都合にならない指標設定が必要であるといったご意見をいただいたところでございます。

対応状況がその下の矢印のところに書かれてございますが、今現在、来年度は計画策定年度ということもございまして、それに向けてというところも当然あるんですけど、職員の改革意識の向上に向けて、創意工夫による改革の事例紹介を含めた出前講座を現在実施しているところでございまして、7月からは庁内全局区等を対象に始めたところでございます。12月現在で実施回数44回、延べ受講者数は1,073名というような状況になってございます。またその下の矢印の部分でございまして、アウトカムの視点からの評価というところでは、政策評価とあわせて、サポート研修を、後ほど資料3スケジュールにも出てきますけれど、実施していきたいと考えてございます。

続きまして、いただいたご意見の改善（Action）関連でございまして、網かけのひし形の部分でございまして、効果が出ていないため改善を要するといった場合の改善過程を記入する項目がよくわからないというご意見と、問題、課題提起が積み重なっていつて、申し送られていくような評価とすべきであるというご意見をいただいたところでございます。

その対応状況は、下の矢印にございまして、あわせて資料2-2の評価（Check）の最下段にございまして、先ほどご覧いただきました事務事業等への貢献度の欄をご覧いただきまして、例えばこの区分欄で、Cの「貢献できたが課題もあった」とか、Dの「貢献できなかった」を選択する場合におきましては、その下の改善（Action）の部分、方向性の区分欄におきまして、Ⅲ番の「目標の見直し又は取組の改善を行い、取組を継続」を選択していただきまして、その右側の方向性の具体的内容欄については、次年度取組の内容を具体的に記入していただく欄でございまして、課題があった取組につきましては、その改善手法といったものも、あわせてこちらの欄に記入していただくような形で、対応を考えております。

また、この取組、いくらやったところで効果が出ないといったことが想定される場合につきましては、方向性の区分におきまして、Ⅳ番の状況の変化により取組の中止といった選択もあり得るのかなと考えております。

また、上段の事務事業等への貢献度の区分欄にお戻りいただきまして、先ほどご説明いたしましたXの「測定できない」を選択する場合につきましては、同様に改善（Action）

on)の方向性の具体的内容におきまして、今年は測定できなかったけど、来年度からどのようにして測定していくのかといった手法を記入していただくような形で考えております。

あくまでこの評価シートにつきましては個々の取組の評価を行うものでございまして、個々の取組で出てきた課題は、私どもで集約すると、その課題は個別の取組の課題だけではなくて、全庁の近い取組の共通した課題ということもあり得ますので、そうした課題につきましては私どもで集約いたしまして、幸いにも来年度は計画策定年度ということもございまして、私どもから課題提起をして計画にのせていくといったことも考えてございます。

資料1と資料2の説明は以上でございます。

続けて資料3、スケジュールでございます。A4横の資料でございます。

こちらのスケジュールにつきましては、評価の一連のスケジュールというところで、平成28年4月からの時系列となっております。なお、事務事業施策評価のスケジュールも参考に最下段に載っております。

行財政改革に関するスケジュールといたしましては、上段2段でございまして、一番上が当委員会等のスケジュール、その下が庁内作業等のスケジュールとなっております。庁内作業といたしましては、5月に既に各局に評価シートの目標入力をさせていただいたところでございます。7月に第1回の委員会、今回12月に取組評価手法の決定をしまいたいと考えております。続いて、1月に先ほど説明をいたしました評価の研修会を行いまして、1月から各局に評価シートの結果入力をさせていただいて、年度末から年度を明けて、6月の来年度の委員会開催までに集約、とりまとめを行っていく予定でございます。

平成29年6月に、第1回の委員会の開催となっているところでございますが、こちら1回ないしは2回の委員会の開催を予定しておりまして、基本的に176改革課題を一通り外部評価していただくということを考えてございます。それに当たりましては、まず、事前の説明が十分必要になってくるころではあります。それでも2回の委員会を開催しても、176全ての改革課題を説明するのは難しいところもございまして、ここでは明らかに課題がないであろう、財政効果の創出といったものとかは除いて、この評価については疑義があるのではないかとといったものを中心に説明をさせていただきたいと考えてございます。

以降、当委員会からいただいた指摘意見を評価シートに反映いたしまして、常任委員会  
でのご報告、あるいは評価結果の次期計画、次年度予算への反映といったことをやってい  
こうと考えております。

議題の（１）、（２）の説明につきましては、以上でございます。

伊藤会長

それでは、委員の皆さんからご意見・ご質問等をいただければと思います。まず、資料  
１、２に関わる取組評価に関して、ご意見、ご質問があれば出していただければと思いま  
す。いかがでしょうか。

黒石委員

資料２の右側のフォーマット、評価の枠組み・あり方に関して直感的にやはり違和感あ  
るので、ここで指摘させてください。評価という大きな枠の中に、取組の総体的効果とい  
う欄があって、そこにヒト・モノ・カネ・情報・その他と、あと定性的なコメントをする  
欄があります。

通常、ヒト・モノ・カネ・情報というのは「経営資源」の構成要素種類として提示され  
るものであると思うのですが、本当に「効果・成果」をこれらの側面から整理しようとし  
ているのですか。この辺の言葉づかい、概念整理が非常に気持ち悪い。だから「モノ」に  
「サービスの質」を含めました、みたいなよくわからない話になってしまう。

大原則として、評価は「投入資源分の成果」という分母分子で考えられるべき、とい  
うのがあつたわけで、投入経営資源側のそれぞれの側面から生産性が高まりましたとか効率性  
が高まりましたみたいな話はあつてしかるべきだと思うのですが、そういうのを求めている  
わけではなくて、分子の「効果・成果」をこれらの側面から記述して整理しようとしてい  
るのは、書き手・読み手双方にとって非常に混乱をまねき、誤解を生むのではないかと心  
配するのですがいかがでしょうか。評価実務はできるだけわかりやすく、シンプルなもの  
でなければ使ってもらえません。運用に耐えられなくならないでしょうか。いまさら変え  
られないみたいな行政的都合があるのかもしれませんが。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

ヒト・モノ・カネということでは、いわゆる経営の三大資源ということでは、広く共通

認識があるところだと思います。いわゆる製造業だとか、本当にサービス業みたいな部分でいいますと、その事業を成すための経営資源をいかに確保していくかという部分での捉えかなと思うんですけども、我々、行政サービス、市民の皆様の生活を支えていく仕事をしていく中で、ヒト・モノ・カネ、いわゆる経営資源というだけではなくて、少し幅広く捉えている部分もございまして、資源として捉えているものであるだとか、実際に市民サービスとして提供していくような部分も含めたモノというような捉え方をしております。現在の行革プログラムの中でも、こういった資源の確保等と書いてあるんですが、確保とあわせて、それをいかに市民の皆様に配分といいますか、還元していくという部分につきましても、プログラムのところに位置づけて進めさせていただいているところです。

今委員からのお話にございました、わかりにくさだとか、誤解のないようにという部分は非常に大切なお話だと思っておりまして、恐らくこの用紙を各局に配布するだけでは、とてもそういった部分は伝わらないと思いますので、これとあわせて今後整理していきまます事務要領に、シートの書き方の部分などにおきましても、そういった誤解のないよう、我々の狙いがちゃんと届くような形での説明を添えたり、あと先ほども説明者からお話しさせていただきましたが、今後職員の研修という部分でも、直接職員に話しかける場面もございまして、そういった中を通じて誤解のないような、ちゃんとした評価につながるような取組を進めていこうかなと思っております。

#### 谷本委員

恐らく黒石委員がおっしゃったのは、このヒト・モノ・カネ・情報の投入の部分のことが書かれていないということをおっしゃっていたのではないかと考えていまして、それでしたら、私もこの中にはないなと思ったんですね。書くときにここで想定されているのは、ヒト・モノ・カネ・情報で、どういう効果が上がったのかという効果をここで書いてもらおうという表記の形になっているので、黒石委員が意図されたことと、今お答えいただいた中身がかみ合っていないような印象を受けたんですけど。

#### 前田行政改革マネジメント推進室担当課長

誤解していたら申しわけないんですけども、ヒト・モノ・カネの経営資源は企業活動を行うために、いかに人なり、例えば製造業であれば材料だとかを確保していくというような意見として私は発言を聞いてしまったんですけども、我々はそれだけではなくて、



さらに市民の皆さんに出してくという部分も含めた形でのプログラムであったり、評価の形ということで申し上げてしまったんですが、聞き違えていたら申し訳ございません。

黒石委員

かみ合っていないですね。

谷本委員

投入する資源が明確になっていないということをおっしゃっているのではないかと、私は受けとめたんですけど。これだけだと読み取れない。

伊藤会長

効果を書く欄ですから、投入した資源と実際に得られた効果は、両方、情報としては想定されて入る書き方にはなるんですね。例えば、公立保育所の運営事業で、どれぐらいの人員を使ってサービスを提供したかと。その結果、例えば、中身がいろいろあるので微妙ですけども、保育士を新規にどれぐらい雇用ができて、どれぐらいのサービス、アウトプットができたかとか、あるいはモノというサービス面からすると、例えば待機児童がどれぐらい減ったかとか、そういったことが出てくるわけですけども、そこはそれぞれの項目ごとに、投入した資源に比べてどれぐらいのサービスをやったことによって効果が出てきたという情報をあわせて書くというイメージで私は受け取っています。場合によっては、明確にそれぞれの資源が投入されずに、例えば既存の組織で情報提供だけやっているというような事業だってあるかもしれないですし、事業によってはそれぞれ重点的に各要素が違って、情報量ももしかしたらばらばらになり得るわけですけども、考え方としては効果をベースに書くと。それに必要な資源がどれだけあって、所期の目的が達成されているかどうかということも含めて書くという。そこは確かにわかりづらいと言えればわかりづらいですね。そういう理解でよろしいですか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

最終的に、事務事業等への貢献度という部分のつながりで、三角矢印も途中に入っておりますが、そういった評価の流れになっておりますけれども、評価の視点としては、総体的効果のところにありますヒト・モノ・カネ・情報にいかに貢献したか、あたっていたか

というのを捉えてのお話ということで考えてございます。

伊藤会長

実際に事業をやったことから逆算して、それが果たしてどうだったかという書き方なんですね。結果や成果から判断して書くと。まず、その資源があって、それでどれぐらいの成果を満たしたかというような、先を見たような形の見通しが、どれぐらい評価できたかというようなことでは必ずしもないということですね。わかりづらいですかね。

事務局

投入量というところまではいかないかもしれませんが、実施結果というところが、評価シートの左下ですけれども、どれだけ頑張ったかということを書く欄でございますので、経営資源の投入量というところまでは書くには至っていないですけど、一応そうしたところは左下に書いていただくような形になるのかなと考えております。

伊藤会長

事務事業評価、施策評価のところは、投入量は書くことになっているんですか。

今村企画調整課担当課長

事務事業の評価シートに事業予算額や、人件費等を記載しております。

黒石委員

無理にでも「効果」をヒトの面、モノの面、カネの面、情報の面から記述したいというならそれでいいですが、モノにサービスの質を含めるというのはあまりに乱暴かと。「サービス品質・効果」と「経営資源」は別次元であるので、落とすどころとしては、「サービス」というような別の大きな欄を作るとか。

事務局

計画策定の折りに、計画に明記してしまっているところでもあります。プログラムの12ページのところで、モノは市民満足度の向上に向けて質の高い市民サービスという、モノは詳しくご説明すればよかったです、先ほど担当課長から申しましたような製造業

とかの経営資源たるモノというような感じで考えると、どうしても取組が資産マネジメントにおける安全安心に利用できる施設ぐらいしかないのかなというところもありまして、いろいろ調べてみたところ、場合によってはというか、製品そのものをモノという見方もあるというものもございましたので、このプログラム計画の中でそういう位置づけをさせていただいたところではあるんですが。

黒石委員

今のくんだり、何を言われているかよくわからなくて。

事務局

モノが質の高いサービスのそのものだというのはあり得ないという、成果物がモノとしてはあり得ないというご意見かなと認識しているんですが。

黒石委員

モノ、行政財産、行政アセットのさらなる有効活用、生産性アップというのは、これも一つ重要な課題なので、そういうことをしっかり効果として書くのを促すようなマニュアルとフォーマットであるべきだと思うんですけども。今の安全・安心にしかないと思われるとかと飛んでしまうところがいつも気持ち悪くて。

事務局

資産マネジメントの取組しかないというのは語弊があるかもしれませんが、さっきの分母、分子のお話というところでは、分子を市民満足度の高い行財政運営みたいな、もうちょっと上段の目標において、それを達成する手段、手段という言い方が適切かどうかはあるんですけども、質の高い市民サービスの提供みたいなものを分母に置いてみたというようなところで。おっしゃるとおり、資産マネジメントというところで安全・安心に利用できる施設に限定してしまうということはないんですけど。

伊藤会長

私も今伺っていて感じたんですけども、要はここで言っているモノというのは単なる資産とか施設とか、サービスを提供するための施設とか資産というだけではなくて、実際

に市民の方が受け取るサービスまで含めたブツといいますか、有体物だけではないモノということですね。ですから、製造業だとモノというと製品という形でブツが出てくるんですけども、ここではサービスを含めて全部モノと捉えているので、資源を投入して、実際にアウトプットやアウトカムとして出てくるサービスをここではモノと呼んでいる。それが確かにおっしゃるとおり、わかりづらいということがあるんだと思うんです。

ですから、担当の方とか、あるいは市民の方が見てわかりやすいかどうかという視点も重要ですので、モノという表現が果たしていいかどうかというのは、もう少しもしかしたら考えなければいけません。これは何を指しているかということ、市民の方が受けるサービス総体になっているといいますか、実際に事業をやって出てきたモノ、モノといいますか、出てきた結果や成果というものになっているという理解ですね。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

今、会長がお話しいただいたところは、やはりヒト・モノ・カネと、言葉で定義しているけれども、その中身、内容が狭くもあり広くもあるので、一定程度、例えば例示を含めるような記述も考えながら、評価する側、もしくは見ていただく市民の皆さんにも誤解のないように、記載とか、そういった工夫ということで考えているところでございますけれども。

黒石委員

効果はそれでいいですけども、投入経営資源の今回の行革プログラム、この実行によって、効果はどうでしたかという記述は今ないんですけども、それはいいですか。それはカネのところでも全部話すんだという整理なんですか。

伊藤会長

多分それは、それぞれの項目の中で言えるところはあって、例えば既存の資産とか施設を活用して実際にサービスを提供したということであれば、それがどれぐらい効果があったかどうかというのは、モノの部分で判断できるわけですし、それに伴ってどういう人を使ってやって、それが実際に職員の育成等々に役立ったかどうかというのは、ヒトの部分で評価をするということになると思います。

出石委員

投入資源という発想がないですね。

伊藤会長

基本的にはないですね。

出石委員

それがいいかどうかというのは、前回その議論をあまりしていなかったと思います。もともとヒト・モノ・カネ・情報の書き方、あるいは評価の仕方のところがクローズアップされていたので、私も今聞いていてよくわからなくなっていました。すでに目標は書かれているわけではないですか。176課題が書いてあります。それは投入云々というよりも、これをやるというのが先にある。その結果やったものがヒト・モノ・カネ・情報にどう効果があったかというのが、このシートですね。そう理解するしかないのかなと思うのですが。

あと気になるのは、これが確定すると、この後に評価のところに書いていくわけですが、今回たまたま公立保育所の民営化の個数とか、そもそも目標も立っているし、それに対して評価もしやすいけれども、176課題がすべて同様に書けるのだろうかという危惧があります。そこが先ほどのモノのところのあたりの書き方なのかもしれません。

事務局

正直初めてですのでやってみないとわからないところがあります。

出石委員

やってみないとわからないね。やってみて変えるしかない。

事務局

あと、投入した経営資源というところでは、行革の取組をやるためにヒトを配置したりはしていないので、あと主だったところではカネというところで、カネは書き方というか、予算案なるものは毎年予算の折に出しているんですけども、その差し引きの、要は指定管理者制度を導入したら、そこに指定管理料というコストがかかってくるんですけど、

そもそも差し引きをカネの効果としてのせているので、この効果にのせてくるのは、おおよそ差し引いた額みたいなものがのってくるのかなというところで、要は得られた効果マイナス投入経営資源、カネで言えばの話ですけれども、額がのってくるのかなと考えているというか、やっていこうと考えています。

黒石委員

カネの欄で書いたらいいだろうと。

事務局

そうですね。

黒石委員

投入経営資源の効率性アップ、削減幅なんかは。それは経営資源の確保ですね。それは出す効果なので。

谷本委員

今のところでひっかかったんですけど、よく事務事業評価をするときに、ヒトのコストの部分は書きますよね、いわゆる予算ではなくて、人員として何人この事業に関わっているという書き方をしますよね。今おっしゃったお話だと、わざわざ指定管理を導入するために新しく人員配置してないから、ヒトは投入していないとおっしゃっていましたが、そもそも投入されている正規職員がおられて、それを民営化することによって、その数がどのぐらい減らされたというのは、ここでは見えてこない。

事務局

減らされた職員数については、実際にその施設で働いていた職員の方について、ヒトではなくカネで出てきます。

谷本委員

その民営化という業務を担当していらっしゃる職員の方ももちろんいらっしゃるわけですよ。そこの数字は見えないんですよ。

事務局

そうですね。

谷本委員

こういう行革をやることによって、新しく人員配置はしなくても、ヒトにとっての仕事量は当然増えてくるというのはあるので、そこが見えないと、費用対効果で考えれば額は民営化したほうが大きいかもしれないんですけども、実際にその仕事にかかる人件費というか、人の仕事量、後でワークライフバランスの話と関わってくると思うんですけども、その職員の仕事というところが見えなくなってしまうことがあるんじゃないかなと懸念しますけれども、いかがですか。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

ある意味、こちらの行革プログラムは取組について定めているものになりますので、今おっしゃられた民営化するために通常の業務を超えて付加されたものというのは、一面では人事評価的な部分での取り扱いも考えられるのかなという気がしておりますけれども、こちらのシートの中では、あくまでも取組をすることによって、行革のプログラムに、どういった形で進捗したかというのを整理したいと思っておりますので、その辺は分けて整理しているような考え方でございます。

伊藤会長

ほかにはいかがでしょうか。

谷本委員

別の視点でなんですけれど、同じ効果のところの欄でひっかかりましたのは、情報の欄のところ、例示されている情報の欄のところ、効果を当初から想定していないというのが入っているのですが、そもそも想定していないというのは誰が決めるのか、所管が決めるのか、こちらの行革の担当で、それを想定しているかどうかというのを割り振るのかというのが1点。

情報というところの効果を想定していないとおっしゃるんですけども、例えば民営化

したことによって、サービスの質を向上させるための情報を、民営化した先から得ているかどうかというところが見えてこないんですね。

本来サービスの質の向上も、もう一つ行革の効果として考えるのであれば、ここでその情報の効果を当初から想定していないということ自体がどうなのだろうかと。この次のサービスの質を改善していくというところで考えたときに、何らかの、ここで言うニーズ、課題の的確な把握、または効果的な情報発信の前段の、ニーズ、課題の的確な把握というところの部分で、ここに想定していないという話ではなくて、悪化ではないんでしょうけれども、自分たちが情報を得ていないというところで効果がないという判断をするのか。この4項目の中で、効果を想定していないというのを所管課に任せてしまうのはまずいのではないかなと思ったんですけど、この例でいきますと。いかがですか。

#### 事務局

当初の想定というところは、基本的におおよそ見込まれる効果が、左側の計画プランの取組の方向性の部分におおよそに書かれているようなところで、例えばこちらの右側の取組であれば、受入定員の増加とか、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提供ということで、モノの効果があるというようなところ。これと照らしながら、基本的にこの欄は一回所管に入れてもらった上で、私どもでもチェックをするという形で考えています。

情報といったところにつきましては、確かにある意味、直営でなくなることによって、確かに情報が得られづらくなるというところにはあるんですけど、一応効果の側面からの情報というところで、市政だよりを見やすくしたとか、伝える情報を発信するというのを情報というところで想定しているので、また視点が変わりますけれど、しっかりサービスの向上に資する取組になっているのかというのは、この記載例で申しますと、上の成果指標にございます保育所等における利用者の満足度といったアンケート調査で上がってれば、情報ではなく、モノに反映していくというような形で対応していきたいと考えております。ご説明になっていないかもしれませんが。

#### 谷本委員

情報のところも、実は書く側の視点になると書きづらいというのが非常に印象としてあったんですね。



事務局

市政だよりとか、賞をいただくとか、わかりやすいところであればよいのですが。

谷本委員

質の向上というところで、この情報がいかに使えるか。それは発信もそうですし、獲得していくほうもそうですし、相互のやり取りという話もそうですし、とても重要ポイントだと思うんです。馴染みがないだけに、かえってわかりにくいなということで、でも大事だよというのを押さえておいていただきたいと思います。

事務局

はい。

伊藤会長

ほかにはいかがでしょうか。

出石委員

これでやってみて、シートを改善していけばいいかなとは思いますが、原課が書けるかですね。評価する側よりも、書く側がどう対応できるかなというのがあるので、書き方のところですね。なるべく丁寧な説明をつけるなりして、各課が共通して理解してもらうようにしたほうがいいのかというのが1点です。

もう1点、資料3で、さっき聞き落としたかもしれないのですが、176改革課題について、全部我々がチェックできないですよねという話をしていましたよね。聞き落としてしまったので、確認でもう一回お願いします。

事務局

全部の評価シートの内容を説明するのは難しいので、基本的に所管で評価をしてもらって、私どもでチェックして、委員会で資料提示させていただこうと考えているんですけど、この評価は明らかに疑義がないだろうみたいなものについては省いて、評価内容について疑義があるものについて、委員会では重点的に説明させていただこうと思っています。

もちろん、委員会にご提示する資料は、事前送付もいたしますが176改革課題の全てのシートを送付させていただき、ご覧いただこうと考えております。

出石委員

一般的にこういう場合、それを外部評価と言うならば、外部評価の結果を書く、意見をつけたり、あるいは何かの評価、ABCでも何でもつけたりとか、それをつけないまでも推進委員会の意見を書くような形を取っているのが結構あると思うのですが、そのあたりはこのシートにはもちろんその欄はないわけですから、内部評価したものを確認するというような意味ですか。

事務局

そうですね。あとは報告書みたいな形で、まとめた形で、附属機関ということもありますので、市長に報告するような形で考えております。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

この評価シートの中に外部委員の皆さんの意見を書く欄はないんですけれども、全体を取りまとめる形での一定のまとめを会長名でいただきまして、それを市にお渡しいただくような段取りを今想定しております。

谷本委員

評価手法というお話で、ずっとこの評価シートを中心に議論をしてきたので、もしかすると基本的なところで確認というところに立ち帰ってしまうかもしれないんですけれども、このシートを記入する立場で見ていると、その事業そのものの、ヒト・モノ・カネ・情報を含めて、改善された効果がどうだったということは、単体では見られるんですけれども、行財政改革に関する計画の理念に立ち返ったときに、今日出ていない資料ですが、以前いただいた資料で、計画の考え方のところのっている基本理念が三つありますよね。市民サービスの質的改革の推進、市役所内部の質的改革の推進、そして、効率的効果的な行財政運営による持続可能な最幸のまちの実現という、この基本理念のところ、実はこのシートを見ているとまるっきり見えなくて、つい目の前の事業の改善点はどうなんだろうかというところだけ押さえてしまうんですけれども、行財政改革の計画の基本理念の押さえ

どころは第三者評価、つまり外部評価でチェックをすべきポイントなのか、当事者である所管課でも、きちんとここまで立ち帰って考えてねとするのか、その辺の整理が評価手法としては必要なんじゃないかなと思っているんですが、この辺はまだ議論していなかったと思いますので、お考えを統一させていただければと思います。

#### 事務局

今、基本的理念が（１）から（４）まで四つありまして、（１）が市民ニーズと地域課題の的確な把握と、（２）は市民サービスの「質的改革」の推進、（３）が市役所内部の「質的改革」の推進、（４）が効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現という四つなんですけれども、取組の柱というところで、取組１「共に支える」とか、いろいろな要素あるんですけれども、基本的に基本理念は全ての取組にまたがっている理念的なもので、今ご説明した市民ニーズと地域課題の的確な把握は情報ですし、市民サービスの「質的改革」の推進の部分については、先ほどご説明しているモノの部分ですし、市役所内部の「質的改革」の推進は、職員の質の向上、人材育成ということでヒトの話ですし、効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまちの実現」はカネの話というところで、基本理念はヒト・モノ・カネ・情報の確保というところで、一通り網羅されている形ではあると思います。

#### 谷本委員

なぜこのことを申し上げたかということ、評価をやるということは、職員の方に負担が増えるわけじゃないですか。絶えずこの刷り込みが必要なわけですよ。根っこにある理念の刷り込みが、評価をしていただく中で必要な話で、目の前にある資料を書くという作業だけに追われてしまうと、皆さんの頭の中は、これを書くということに専念してしまうので、行財政改革プログラムって何だったっけというところが見えづらいというところがあるんですね。その刷り込みの策をどこに盛り込んでいくかなという意味では、もしかするとシートの中で、最後の改善（Action）のあたりでもいいと思うんですけれども、そういうポイントで見たときに、総括的にあまり細かい話は要らないと思うんですけれども、課長さんのレベルでやるのか、部長さんのレベルでやるかわかりませんが、そういう総体的なものの見方を盛り込んでもいいのかなと思いましたので、これは今後の手法の話との兼ね合いでご検討いただければと思います。

伊藤会長

よろしいでしょうか。

事務局

はい。

藏田委員

別の視点で、これまで研修を44回、延べ1,073人やっていらっしゃるということなんですが、資料3を拝見すると、1月のところに評価研修と書いてあって、そこから入力ということなんですけれど、これって何回ぐらい、どれくらいの規模でされるのかということをお聞きしたいのと。

もう一つ、サポート研修も実施予定と書いてあるので、今のお話も含めて、なかなか文章で書いても読まなかったり、伝わらなかったりする部分があるので、書かせてみて、書いたものをもう一度フィードバックしながら検証するというのが、一つ重要な評価の、人材育成に繋げるポイントかなと思うので、そのサポート研修をまた別の機会にやるのかを含めて。

事務局

サポートは1回程度と考えておりますが、先ほど谷本委員の意見への対応とあわせて、職員の意識の刷りつけというところでは、資料1の中段にございます出前講座を今1,000人以上を対象に、またさらに年明けにも予定してございまして、人数がどんどん増えていきますので、そういうところで、その刷りつけというところはやっていこうと考えております。

伊藤会長

ほかにはいかがでしょうか。評価のスケジュールについて、幾つかご質問ありますけれど、その点についてはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

資料2-2で、前回の議論を踏まえて改善された案が出てきたわけですが、ご指摘にありましたとおり、右側の取組の総体的評価の書き方が非常にわかりづらい部分があ

って、それぞれが何を指しているのかということはかなり明確に伝わるような形で、例示するなり、実際に評価研修会で確認することが必要だろうと思います。あくまでこの行革のプログラムの目標があって、それが実際に行われて、その取組がどういうものであったかということから取組の成果を記述していく、判断していくということが基本的な立てつけになっているということを理解した上で、先ほどご指摘ありましたとおり、行財政改革プログラムの基本的な理念なり目標と、どれぐらい適合的であるかということを中心に意識して記入してもらい、あるいは評価してもらいということを知徹底していただくということが非常に重要だと思っております。

可能であれば、理念と実際のプログラムの評価シートをリンクさせるような書式が可能なかどうか、もしそれが難しいということであれば、評価研修会等ではそういった視点で、きちんと評価をするのだということ徹底するということをお願いしたいというのが一つです。

それからスケジュールに関わることで、ご質問、ご回答ありましたけれども、この委員会として、実際に評価をどうチェックするかということにつきましては、176全てというわけではなく、重点的な事項、あるいはいろいろと疑義があるような事項をピックアップして、そちらを特に取り上げて、我々で取組状況を評価するということを予定しているということです。その際には、基本的には意見を取りまとめるという形で行っていくということでございますので、そちらについても準備をしていただいた上で、事前にご説明いただいで、来年度の取組ということで整理してまいりたいと思います。

なかなか概念的にも理解しづらいところがありますので、特に書く側に立って、わかりやすい書式や様式、さらには説明というのを事務局にはお願いしたいと思います。

ほかにはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

黒石委員

しつこいですけれど、一連の議論について、これでいいか確認してほしいんですけど、基本的に効果の側面をいろいろ三、四種類ブレイクダウンして話したいということだから、本当はバランススコアカードの項目にしたほうが書きやすいと思っているんですけど、ヒト・モノ・カネ・情報は、普通は投入経営資源を思い浮かべてしまうので、そこで僕も認識、ギャップがあって混乱しましたし、多分大混乱すると思うので、サンプル項目でちゃんとサポートしてねという落とし所だと思うんですけど、谷本先生が言われたように、

本当は川崎版の理念から、ブレイクダウンした川崎市用のバランススコアカードのサービス品質への影響効果、人の人材育成への影響効果、あと行政コストの改善への効果、その他という話で、ヒト・モノ・カネと乱暴な言葉でやってしまっているの、そこをサポートにやりましょうという結論でいいでしょうか。

事務局

はい。

伊藤会長

その対応関係を明示した上で、どういうふうに書いたら実際に評価シートとして、市民にとっても、我々外部の者にとってもわかりやすいものになるかということは、できればマニュアルのような形で示していただいて、実際に記入する際には、それを参照していただくような形を取っていただければと思っております。

よろしいでしょうか。ここでの議論も議事録になってきますので、そこも踏まえた上での取組ということをぜひお願いしたいと思います。

それでは、次の議題に入りたいと思います。その他です。働き方・仕事の進め方改革に向けた取組についてに移りたいと思います。事務局よりご説明をお願いします。

渡辺行政改革マネジメント推進室担当課長

行政改革マネジメント推進室、渡辺と申します。現在の本市での働き方・仕事の進め方改革に向けた取組について、次の行革プログラム等への反映も見据えておりますので、お時間をいただきまして、情報提供をさせていただきます。

初めに資料4-1をご覧ください。働き方・仕事の進め方改革推進本部の設置要綱です。

本市では、先月29日に推進本部を設置し、働き方・仕事の進め方改革に取り組んでいるところです。推進本部の目的でございますけれども、1条のとおり、職員の心と身体健康保持、及び仕事と生活の調和を図り、長時間勤務の是正に向けた取組を推進するとともに、臨時職員等の処遇改善などを行い、的確な運用を図り、もって市民サービスを推進することとしております。

推進体制につきましては3条のとおり、市長を本部長、副市長を副本部長とし、市長事務局等の局区長を本部員とする体制としております。また、各局などにおきましては、1

枚おめくりをいただいて、7条のとおり、局推進本部を設置し、全庁を挙げて着実に取組を進めていくこととしております。

次に資料4-2をご覧ください。この資料は今月行いました、第1回本部会議の資料でございます。本市の現状と課題、働き方・仕事の進め方改革に向け、方向性、具体的な取組などを示したもので、本部会議において確認されたものです。

1番の改革に向けた本市の現状と課題です。

一つ目として、平均時間外勤務数などが増加傾向にある中、ワーク・ライフ・バランスを実現できる働く環境整備と意識改革の必要性、二つ目として、女性活躍推進、障害者雇用の拡大などが求められている中、多様な働き方を推進する取組が必要であると考えております。

これらの現状を踏まえ、右側にまいりまして、2、改革に向けた取組の基本方向ですが、一つ目として、業務改革・改善、ICT活用による業務の効率化などの制度、環境の整備。二つ目として、管理職のマネジメント力の向上など、人材育成、意識改革の二つの項目を両輪として改革を推進していくこととしております。

3、改革に向けた推進体制と取組期間ですが、推進体制は先ほど説明したとおり、市長を本部長として推進本部を設置し、各局区推進本部と一体となって、全庁的な体制で取組を進めていきます。取組期間は平成28年度から平成29年度としており、平成30年度以降については、本取組を次期総合計画実施計画、行財政改革プログラム、人材育成アクションプランへ反映をしていきます。

4、改革に向けた方向性と具体的な取組ですが、課題として挙げた二つの取組のうち、(1)職員の働く環境の整備と意識改革については六つ、(2)多様な働き方の推進については五つを挙げ、それぞれの取組例を掲載しております。

初めに、職員の働く環境の整備と意識改革についてですが、①長時間勤務の是正では、長時間勤務が続いている職場を対象にした管理職アンケートの分析結果の業務プロセスなどへの反映などを。②業務改革・改善は、庁内会議や事務決裁の運用ルールの策定などを。③人材育成・意識改革は、管理職のマネジメントの強化・構築などを。④ICTの活用は、業務プロセスの見直しと連動したペーパーレス化などのICT活用の推進などを。⑤ワークスタイル変革は、本庁舎などの建て替えに際し、ユニバーサルレイアウトなどの検討などを。⑥メンタルヘルス対策は、全職員に対しストレスチェックを実施し、その結果を活用したメンタル不全の未然防止に向けた取組などを挙げております。

次に（２）多様な働き方の推進は、①女性活躍推進、次世代育成支援では、女性職員の職域拡大に向けた仕組みづくりやワーク・ライフ・バランスデーの拡充などを。②障害者雇用の拡大は、障害者の雇用の環境づくりなどを。③高齢職員の活用は、退職職員のフルタイムの再任用職員の拡大などを。④非常勤・臨時職員の活用は、非常勤嘱託員のあり方などの検討や処遇改善を。⑤多様な働き方を可能とする仕組みづくりは、重大な疾病などを持つ職員が勤務継続可能となるような方策や、フレックスタイム制などの導入・検討を挙げています。ここで挙げた合計 11 の取組項目について、これを基に現在、各局などにおいて、課題抽出を行っているところです。その他の九都県市共同研究については、後ほどご説明をさせていただきます。

続きまして、資料 4-3 をご覧ください。今後の主なスケジュールですが、1 月下旬までに各局などにおいて課題抽出などを行い、その後課題に対する取組の検討、目標の設定を経て、3 月下旬を目途に取組をまとめたプログラムを策定し、取組を推進することとしております。

続きまして、資料 4-4 「働き方についてのアンケート調査」をご覧ください。1 ページをご覧ください。本アンケートは、資料 4-5 にございます、女性職員の活躍を推進することを目的として、3 月に策定いたしました「女性活躍推進特定事業主行動計画」の取組をより実態に即したものとするため、職員の働き方の意識などを把握・分析することを目的として、非常勤・臨時職員などを含む全職員のうち、3,000 人を抽出し、8 月から 9 月にかけて実施したもので、本アンケートから判明した現状・課題についても、取組に反映していきたいと考えております。

結果の概要を説明いたしますので、2 ページをお開きください。1 番、仕事に関する満足感として、「市職員として今の働き方に満足していますか」との問いに対し、8 割近くの職員が満足しているという結果になっております。

5 ページをお開きください。図 7、満足していない理由としまして、「将来に不安を感じながら仕事をしているから」が最も高くなっています。

6 ページにまいりまして、図 9 の職位別の不満足の原因ですが、下から 2 番目、非常勤・臨時職員については、右から 4 番目、「今の収入に不満があるから」が 52%、次に右から 2 番目「将来に不安を感じながら仕事しているから」が 46.9% と高い割合となっております。

17 ページにまいりまして、「仕事と生活の両立について困難や不安を感じることはあ



りますか」という問いに対し、職員の51.8%が感じることはない旨を回答しており、感じる可能性がある旨を回答した47.6%を上回っております。

19ページにまいりまして、図35、仕事と生活の両立の不安理由ですが、「時間外勤務に対応せざるを得ない業務があるから」が43.4%と最も高くなっております。また、図36、性別ごとの不安理由ですが、左から3番目、「家事や育児などに関する時間的な制約により、業務に支障が生じている」、また右から3番目、「育児や介護のため休むことで、周りに迷惑をかけると思ってしまう」の項目では、男女の間で差が出ているような状況でございます。

21ページにまいりまして、図37、「ワーク・ライフ・バランスを推進していくために、どのような取組が必要だと思うか」という問いに対し、「休暇を取得しやすい職場風土の醸成」が49.7%と最も高くなっております。その下の性別ごとのワーク・ライフ・バランス推進策ですが、右から4番目、「短時間勤務など、ライフステージに応じた柔軟な働き方の提供」、その隣、「家事や育児などに関する役割分担の見直し」の項目についても男女間で差が出ている状況になっております。

最後に、資料4-6をご覧ください。この資料ですが、首都圏における広域的な諸課題の解決に向け、東京都、神奈川県知事、本市、横浜市長など、首都圏域の九つの自治体で構成されております、九都県市首脳会議という会議がございまして、春・秋、年2回開催をしております。10月に開催された会議において、下段の検討課題に記載のとおり、働き方改革の実現に向けた取組について、本市から九都県市共同による研究として提案したものでございます。

1枚おめくりください。1の現状ですが、日本の長時間労働者の割合については依然として高く、週49時間以上働いている長時間労働者の割合は欧米諸国の2倍、また、男性の育児休業取得率につきましては、平成27年度において2.65%と過去最高の割合となっておりますけれども、数年間の推移を見ると大きな伸びは見られず、女性の取得率の81.5%と比較いたしますと、かなり開きがある状況となっております。

2番、国の動きについてですが、「ニッポン1億総活躍プラン」が6月に策定され、1億総活躍社会実現に向けた横断的課題として、働き方改革の方向性が示されております。8月には、働き方改革担当大臣が就任し、9月、内閣官房に働き方改革実現推進室が設置され、今年度内に働き方改革に関する実行計画が策定される予定となっております。

資料右上3の職員の「働き方改革」に関する主な施策でございますが、本市を初め、自

治体の一般的な取組として、ワーク・ライフ・バランスに関する意識啓発などの職員の意識改革の取組、育児休業取得者の復帰支援などの働く環境の整備の取組が行われております。このような取組がございますけれども、参考として、本市の現状では、一人当たりの月平均時間外勤務数は、平成27年度におきまして17.2時間とやや増加傾向にあり、男性の育児休業取得率についても、平成27年度において3%と大きな伸びが見られず、より一層の「働き方改革」が求められる状況となっております。

このような状況を踏まえ、より実効性の高い「働き方改革」を推進するためには、自治体職員が自らの働き方をもう一度ゼロベースで見直し、自治体として「働き方改革」に向けた課題提起を行うこと、またICTの活用なども働き方改革における重要なポイントとなりますので、自治体業務へのICTの活用などによる働く環境の整備の課題と方策をより現実的な視点で検討することが必要となっております。

つきましては、4の、九都県市共同研究のとおり、各都県市における現状と課題の共有、ICTの活用や民間の取組など、好事例、先進事例を調査し、これらの検討を踏まえ、「働き方改革」に関わる課題解決に向けた取組を九都県市として研究することを提案したところでございます。こちらの九都県市首脳会議は、年2回開催しておりますので、共同研究については、来年秋に行われる会議において、最終的な報告を行っていきたいと考えております。

説明につきましては以上になります。

伊藤会長

ありがとうございました。ただいま事務局から働き方・仕事の進め方改革に向けた取組について、現在の川崎市の取組状況のご紹介がありました。委員の皆さんからのご発言・ご質問等ございますか。

( なし )

伊藤会長

よろしいようでしたら、本日の議事は以上となりますので、事務局に進行をお返ししたいと思います。

前田行政改革マネジメント推進室担当課長

会長を初め、委員の皆様、長時間にわたりまして、ご審議いただきまして、ありがとう

ございました。

以上をもちまして、本日の委員会を終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。