

第4回 川崎市の行財政改革に関する研究会 議事録

日 時 平成26年12月26日(金) 10:00～11:30

場 所 川崎市役所本庁舎 3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、
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 事務・サービス等の廃止・見直しについて
2 研究会報告(案)について
3 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

1. 事務・サービス等の廃止・見直しについて

(事務局)

『資料1 事務・サービス等の廃止・見直しの考え方の検討(その3)』について説明

(藏田委員)

計画策定は、コンサルタントに委託しているものもあると思うが、その委託費はこの資料のコストに反映させてあるのか。

(吉田行財政改革室担当係長)

委託している場合、その委託費は「行政コスト」の中にまとめてある。

(藏田委員)

コンサルタントに委託している事業は、直営ではできない可能性が高い事業であると捉えると、委託と直営の経費は明確に分けるべきである。職員の積み上げの人工×平均給与での人件費と、外部に委託している経費では質が違う。形骸化した事業か、専門性が高い事業かを判断する一つの目安になる。可能であれば、欄を分けて数字を計上した方がわかりやすい。

(出石委員)

3点ほど申し上げておきたい。

まず1点目は会議についてである。形骸化している会議、内容の重複する会議がある。会議の全体把握がなされておらず、会議の存在自体が不明になっていることもあるのではないか。会議を設置するにあたってのルール化や、会議設置情報の集約化・管理が必要ではないか。これにより事務作業が増える可能性もあるが、会議の設置にあたって決裁、チェックが効くようにする必要がある。

2点目は計画についてである。似たような計画が乱立するケースがある。まさに今、総合計画を策定中であるということに鑑みると、総合計画と分野別計画が連動する仕組みが必要である。一番わかりやすいのは、総合計画の下に分野ごとの個別計画がぶら下がっているようにすることである。法定計画以外でも、総合計画の項目に準ずることとし、形式的に総合計画のどこの項目に当たると書いてあるだけではなく、実質的に総合計画との統合を進めることが必要である。個別計画を運用している部局では、総合計画を意識していないことが多い。資料1の(2)のイの上位計画との統合にある「上位計画」とは、県の計画や国の計画をイメージしているかもしれないが、むしろ市の中での分野別計画と総合計画との連動を図ることが必要である。

3点目は資料1の「意思決定の迅速化」についてである。決定権限、決裁権限を移譲していくことが書かれており、それは大事なことではあるが、一方で縦割りを超えて情報共有できるように、情報が横に伝わっていく仕組みを構築することが重要である。

以上を踏まえると、単に決裁権限を移譲するだけでなく、会議と意思決定を連動・統一化することが重要ではないか。会議で決定したことを、さらに決裁するのが役所の仕組みであるが、いわゆる「参集による決裁」という仕組みを導入し、会議での決定したことを決裁事項として情報共有すればよいのではないか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

会議設置のルール化について、附属機関については条例で設置することとしており、管理体制は整っている。一方、市長または副市長が出席する会議については、要綱による設置となっており、一定のルール化による管理が必要であると考えている。

次に総合計画と個別計画の連動については、これまで総合計画はすべて各局からの積み上げで作ってきたため、各局の企画部門は総合計画を十分に意識しているといえる。

最後の意思決定の迅速化については、おっしゃる通りである。資料1の2ページ目、左側の意思決定プロセスの図の通り、何度も説明をしたり決裁をしたりするプロセスになっている。参集による決裁であれば、かなり簡素化ができると思われるため検討してみたい。

(久万企画調整課長)

分野別計画を総合計画に位置付けるということについては、既に総合計画の有識者会議で、総合計画にそれぞれ局の分野別計画等を位置づけ連携しながら進行管理をする仕組みを検討している。

最近は、例えば地域包括ケアシステムなど、局単位の縦割りではなく、横串で対応しなければならない政策課題も多くなっており、こうした横断的な政策をどのように総合計画に位置付けるか、ということも課題になっている。

一方、局では、地域限定のかなり細かい計画もある。これについてどこまで総合計画の中で整理するか、事務事業としての整理も含め検討する必要がある。

(黒石委員)

人事評価の行政コストが約7億円となっているが、この行政コストの算出は、サンプル調査のような形で、概算で出したと考えてよいか。

(吉田行財政改革室担当係長)

その通りである。

(黒石委員)

会議についてはどのように算出しているのか。

(吉田行財政改革室担当係長)

会議を実施するにあたっての所管課の人工や、会議に出席している職員の人工、年間の会議時間の和、等で算出している。

(黒石委員)

会議の準備にかかる時間も配慮されているか。

(吉田行財政改革室担当係長)

準備にかかる時間は、所管課の人工として含まれている。

(黒石委員)

内部事務を見る視点に、BPRの視点を入れることが必要である。BPRの視点で人件費の内訳をみて、削減の余地がないかといった分析が欲しい。内部事務はツリーのつながつているため、内部事務の目次をツリーで示せばわかりやすく、BPR視点での分析にもつながる。

(伊藤座長)

行政コストの算出根拠の全てを細かく出すのは、資料が膨大になるため難しいかもしれないが、どういう考え方でこういう数値になっているかについては示したほうが良い。

内部事務については、ほとんどが人件費で、見かけ上コストがかなりかかっている。ただ、これを削っても、その分の労力が別のことに発揮されたことによる生産性の向上効果が見えない部分もあり、人件費全体の抑制にも必ずしもつながらない部分もある。

資料の提示の仕方によっては誤解される可能性もある。例えば人事評価は、トータルのコストを下げていくということはできるが、それもやはり限界がある。事務事業を外部委託することによる効果とは別に、それでも残ったものをどう効率化するかを見るときに、この数値だけでは誤解されるケースもあると懸念される。ただ、委員の皆さん方がおっしゃった通り、会議自体がどんどん増殖し、または計画策定プロセス自体が冗長化していくという傾向もあるので、その基本的な見直しの視点はきちんと示す必要がある。

(黒石委員)

時間の内訳の欄があると、時間の背景に結局、決裁の待ち時間が多いといった事務コストがわかる。その部分を、必要性も見極めながら改善するというのが本質的な BPR の視点である。やりやすいところだけを検討するのではなく、BPR の視点でそこまで切り込まないと、本質的な見直しはできない。

(鈴木行財政改革室担当課長)

人事評価については毎年度 4 月に目標設定を行っているが、そのために残業するというケースもあり、こうした点も含めて考える必要がある。

計画や会議について、例えば、新しく国で法律が制定され、それに対応するため市でも計画をつくる、という状況がしばしば発生するのだが、そのために新たに人を付けることはほとんどなく、現場の職員が、時間外労働で補っている。やはり計画や会議の部分で、プラスアルファで事務をしているということはあると思う。内容を見て削減することも可能であると思う。

(橋本行財政改革室長)

職員一人一人が内部事務、仕事のための仕事で時間を取られており、本来業務に割ける時間がかかり減ってきている。こうした点は転換が必要であり、この部分はお知恵を頂戴したい。

(伊藤座長)

人事評価については、確かにコストがかかりすぎている部分がある。地方公共団体における人事評価制度の導入が義務付けられ、平成 28 年度から本格実施となる。それに合わせて見直すことも必要であり、生産性を上げるためにも無駄な会議や無駄な事務を減らしていく視点が重要だ。

(久万企画調整課長)

無駄な会議が非常に多く、改善すべきという認識がある。一方で、企画調整課では政策調整会議を所管しているが、十分に議論がされていない生煮えの内容があげられてきたりすることも問題だと感じている。

(出石委員)

必要なものは当然必要だが、議論のない会議や、開催することに意味を見出している会議は必要ない。しっかり議論して決められる会議をきちんと開催することが重要である。

ペーパーレス化についても言及したい。神奈川県では、タブレットを配付しペーパーレス化した。局長会議は、タブレットを持参し出席し、議会も同様である。逗子市議会でも資料配付をやめて、全部タブレットにした。それでも結局プリントアウトする人もいるらしいが。初期投資はかかるが、これは一つの方法として検討してはどうか。

また電子決裁を導入したが、実際には電子決裁だけで済んでおらず、資料が別に配付されるケースや、わざわざ打ち出して確認するケースもある。紙は一切使わないと割り切らなければ、電子決裁に完全移行できないのではないかと。紙の問題は環境問題にもなる。一

歩踏み込めないか。

(伊藤座長)

ペーパーレス化については、総量規制を導入し、各部局で年間使用できる枚数を限定するといったことは考えられるかもしれない。

(鈴木行財政改革室担当課長)

エコオフィス推進会議では、毎年、各局がどれだけコピー用紙を使ったかを全庁的に調査している。総務局や総合企画局、財政局のような官房系は枚数が多く、毎回お叱りを受けている。ペーパーレス化ができると、ある程度変わる可能性もある。

(出石委員)

1人1台パソコンを配付していると思うが、それをタブレットに変更し、いつもそれを持って歩くようにすれば、ペーパーレス化が進む可能性は高い。

(藏田委員)

それができない理由や内部的な事情はあるのか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

特に事情はない。一般の会議ではA4サイズで作成している資料も、高齢の委員がいる場合などにはA3サイズに拡大する場合もある。ペーパーレス化しタブレットにすれば、拡大して見ることができるため、そういった対応も不要になる。

2. 研究会報告(案)について

(事務局)

『資料2 川崎市の行財政改革に関する研究会報告—事務・サービス等の廃止・見直しに向けて—(案)』について説明

(鈴木行財政改革室担当課長)

研究会の報告を踏まえ、今後、市としての「見直しの考え方」をとりまとめていく。スケジュール的には2月上旬に案を作成し、約1か月間パブリックコメントを実施したのち、3月末を目途に作成する。来年度はその考え方に基づき見直しを進め、年度末を目途に行財政改革に関する計画を策定する予定である。

(藏田委員)

2点指摘したい。まず2ページ目に掲載されている中長期の財政収支推計の表は非常にインパクトがある数字となっているが、コメントでは一切触れられていない。これをどのように扱うか。

次に、42ページ～44ページの「今後の課題と検討の方向性」にある、1.の(1)、(2)、2.の(1)～(5)の表現は、もう少し踏み込んでよい。

43ページの図表3-1は、内容的に適切か。個別の事業の位置付けについて、さまざまな議論を巻き起こしてしまう懸念がある。

「今後の進め方」には、報告書が公開された後の進め方について、一定の目安を書き込

んでおく必要がある。この方向性に対し、どのように市民として、行政として具体的に進めていくのか、スケジュールなどを書き込めないか。

(鈴木行財政改革室担当課長)

中長期の財政収支推計については、図表 0-2 についてのコメントが少ないということか。

(藏田委員)

その通りである。現状では、単純に収支がマイナスであることや、それが来年以降ずっと継続するということが書いてある。しかしこの研究会の報告書として公開するのであれば、それについてどう捉えているかを書かなければいけない。

(鈴木行財政改革室担当課長)

追記する。提示してある数字は、現段階でのものということで、今後変更される見込みである。

(水澤財政課担当課長)

2月初旬には平成 27 年度の予算案を公表する。その際には、向こう 3 カ年の財政収支見通しを示すことになる。

(鈴木行財政改革室担当課長)

そういう意味で今、平成 27 年度がマイナス 194 億円となっているが、データ年次が 1 年更新されてこの数値が実績値に置き換わるとゼロになる。

図表 3-1 については、前回、打越委員からも指摘を受けたため、検討したい。

また、内部事務の区分のマトリクスについては、左下の象限に固まっている事業が多いため、マトリクスの意味がないのではというご指摘も頂いた。その対応として、例えば改革した場合にマンパワーがどこにシフトするのか、という情報を図に追加し、改革による効果の全体像が理解できるよう工夫を行った。

(出石委員)

報告書は研究会のものであるため、それを受けた市のスケジュールを書く必要はないのではないかと。研究会としては、報告を受けて早急に市の考え方をまとめ、計画的に行財政改革に取り組むべき、といった内容加えてはどうか。

(伊藤座長)

それでは、市長に対し、期待をする、スケジュールを守って進めていただきたい、といった内容を書き加えていただきたい。

また、先ほどの財政の部分であるが、厳しい状況の中、基金を取り崩して予算編成せざるを得ない状況が生まれている。さらに厳しい行財政改革の視点が必要だという表現も詳しく出していただきたい。

また、43 ページの例は、わかりやすく示すという点では良いが、個別の事業が掲載されていると、この個別事業が廃止・見直しの対象となっているのではないかと、誤解を招く懸念もある。出し方の工夫をしなければいけない。

先ほど藏田委員がおっしゃった 42 ページ、43 ページの書きぶりがやや凡庸すぎるという

のは、もう少しラディカルな書きぶりでもいいということか。

(藏田委員)

13 ページには、基本的な方向性として聖域を設けることなくゼロベースで見直しを実施すると記載されている。その割に、今後の方向性の部分では、検討する、必要である、想定されるという、あいまいな表現が多い。研究会での報告書であれば、もう少し踏み込んだ表現を行う方がよいと思う。

(鈴木行財政改革室担当課長)

末尾の表現を含め、もう少し踏み込んだ形で書くことでよろしいか。

また先ほどの図表 3-1 は、事業名を外し、こうしたマッピングによって検討する必要がある、という程度にしておくのも一つの方法ではある。藏田委員がおっしゃる通り、ここに〇〇事業と入れると、これが見直しのやり玉に挙がっているのかと誤解を招くおそれがある。

(伊藤座長)

ここに入れなければならないという理由がないのであれば、削除するか、もっと一般的なフォーマット例として見せた方がよい。

(黒石委員)

しかし具体的にイメージができないと、一般論になってしまう。分析例として掲載することも考えられる。

(伊藤座長)

確かに事業名を取るだけでは、意味が理解しづらい。今の表現の方がわかりやすいという点もある。ただ掲載されている事業が、市民の関心が高い分野であるため、話題になってしまう可能性がある。行財政改革の見直しの対象にすぐになるのかというパブリックコメント等も寄せられる可能性もある。

(出石委員)

もっと端的に、必ず取り組むような事業を例示出来れば良い。事業名は掲載されていたほうがわかりやすい。

(鈴木行財政改革室担当課長)

これまでの行財政改革プランに基づき実施してきた取組もあるため、既往実施分ということで整理するやり方もあるとは思いますが、プラン対象外の取組もあるため整理しきれない部分がある。

(伊藤座長)

我々は分類はしたが、どの事業をどうターゲットにするかという考え方までは議論していない。この場で議論する話でもないので、中途半端に例示すると、色々な議論を呼びかねない。

(出石委員)

この図の事業は実際の行財政改革の対象としているわけではないとして、注意書きをす

れば良いのではないか。

(伊藤座長)

「検討対象としているわけではない」ということを注釈として記載した上で、図表にはあくまでイメージであるということを示す。事業が分類でき、さらにその先にどういう優先順位付けをするかという話がある、といったことを示す注記をして頂きたい。

報告書全体としては、この案の方向でよいが、一部、表現等を修正する必要がある。対応について事務局から説明をお願いします。

(鈴木行財政改革室担当課長)

本日頂いた御意見を踏まえ修正させていただき、伊藤座長と調整の上、最終的な報告書としてまとめさせていただきたい。

(伊藤座長)

それでは、本日の議題は終了する。