

令和元年度第3回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 令和2年2月12日(水) 午後6時～午後8時20分

場 所 川崎市役所第3庁舎5階 企画調整課会議室

出席者 委員 伊藤会長、出石委員、藏田委員、藤田委員
市 側 佐川行政改革マネジメント推進室長、
井上行政改革マネジメント推進室担当部長
岡田行政改革マネジメント推進室担当課長
上林行政改革マネジメント推進室担当課長
織裳行政改革マネジメント推進室担当課長
坂本行政改革マネジメント推進室担当課長
星野行政改革マネジメント推進室担当課長
森都市政策部企画調整課担当課長
竹山本庁舎等整備推進室担当課長
荒木情報管理部ICT推進課長
吉永財政部財政課担当課長
山井行政改革マネジメント推進室課長補佐
岡村行政改革マネジメント推進室課長補佐
甲斐行政改革マネジメント推進室担当係長
多田行政改革マネジメント推進室担当係長
鈴木行政改革マネジメント推進室職員

- 1 議 題 (1) 行財政改革第2期プログラムの取組評価について
(2) 働き方・仕事の進め方改革の取組について
- 2 その他 (1) 人材育成の取組について
(2) 民間活用の取組について

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

岡田行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、定刻を少し過ぎてしまいました。大変申しわけございません。ただいまから「令和元年度第3回川崎市行財政改革推進委員会」のほう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の岡田でございます。どうぞよろしくお願いたします。

岡田行政改革マネジメント推進室担当課長

これより、着座にて失礼させていただきます。

それでは、会議に先立ちまして、事務連絡をさせていただきます。

初めに、本日の委員会は公開としておりまして、市民の皆様の傍聴、マスコミの方の取材などの申し出については許可することとしておりますので、ご了承いただき、また、議事録でございますが、本日の議事内容を録音いたしまして、作成した議事録案のほうを委員の皆様にご確認をいただいた上で、公開の手続を進めてまいりたいと存じます。どうぞよろしくお願いたします。

次に、本日の資料の確認でございますが、まず、お手元の次第、そして、その次に出席者の一覧、座席表、そして、次第の下段のほうにございますとおり、資料1、そして、参考資料1と2が行財政改革プログラムの取組評価の関係資料となります。そして、資料2と3が働き方・仕事の進め方改革の取組についての資料、資料4が平成31年度の市の職員の研修概要で、人材育成についての資料。そして、資料5-1及び5-2が、民間活用推進方針（案）の資料となっております。

資料の不備などございませんでしょうか。よろしいでしょうか。それでは、お手元の次第に従い、進めさせていただきます。ここからの進行は、伊藤会長、どうぞよろしくお願いたします。

伊藤会長

それでは、次第に従って進めてまいりたいと思います。

本日の議題は、行財政改革第2期プログラムの取組評価について、働き方・仕事の進め方改革の取組について、その他として、人材育成の取組について、民間活用の取組についてとなっております。

それでは、早速ですけれども、議題に入りたいと思います。

本日、一つ目の議題である行財政改革第2期プログラムの取組評価についてですが、第2期プログラムについては、来年度、中間評価の時期を迎えるということで、中間評価に向けて、現在の取組評価の検討状況を事務局からご説明していただき、取組内容や評価の手法について審議したいと思います。

まずは、事務局から説明をお願いいたします。

事務局

それでは、お手元のA3判の資料1と、あわせまして参考資料1と参考資料2ということで冊子状になったものがございますが、こちらをご用意いただければと思います。

会長からご説明ございましたように、来年度、4年間の計画期間の真ん中を過ぎたところで、中間評価を予定させていただきます。

本日は、幾つか事務局のほうで検討しているものの中で、評価の手法ですとか指標について少し課題があるかなと感じているものについてピックアップをさせていただきます、それについて事務局としての考えをご説明させていただいて、それに対してご意見を頂戴できれば、来年度の中間評価に生かさせていただくかということで、議題として取り上げさせていただきます。

それでは、まず、資料1に入る前に、参考資料の2の冊子のほうをお開きいただきたいと思います。

4ページをお開きください。こちらの冊子は、平成30年度の計画期間1年目の取組結果の評価を取りまとめでございます、昨年度1年目は、内部評価ということで、行政内部で取りまとめたものでございます。

こちら、少し概要をごらんいただきたいと思います。まず、4ページは、いわゆるアウトプット、活動目標に対する達成度の状況ということで、区分をまとめた表が下でございます。こちら御覧いただきますように、全体で157件の取組課題がある中で、95%を超える150件について2ということで、ほぼ目標どおりにアウトプットの成果というか、活動、取り組めたという評価をさせていただいております。

事務局

続いて、おめくりいただきまして、6ページ、こちらはいわゆるアウトカムの部分で、取り組んだ結果、どのような効果・成果が得られたかという部分の評価になってございますが、こちらのデータが157件あるうち、区分のまずXということで、測定できない、測定不能というのが第1期のときは少し残ってしまいましたが、今回、第2期の1年目についてはXとなったものが0件で、Y、その他ということで、いまだ効果が発現していないと評価されたものが41件というので、計画期間の1年目ということもありまして、まだ効果が発現されていないと評価されたものが約4分の1ということになってございます。

ただ、事務局といたしましては、今後、計画期間が進んでいく中で、効果がいずれ発現されたときに、適切な評価ができるように、Xということにならないように、今から課題があるものについては、指標の整理というものを進めていければと思ひまして、今回の議題とさせていただきます。

以上が、1年目の結果の概要ということになります。

それでは、資料1、こちらを御覧いただければと思ひます。こちらは、検討状況一覧とさせていただきますが、それぞれ左側に番号を振っておりまして、きょう取り上げさせていただく課題は全部で八つの取り組みになってございますが、一部、類似するものをグループ化しておりますので、項目としてはNo.5までの5項目になっております。

真ん中の欄ですが、上の見出しを御覧いただきますと、活動（アウトプット）というのが最初にございまして、こちらは計画期間と取組内容がまず入っていて、この取組内容について、その活動量を評価するための活動指標というのが、その右側に書いております。

右側については、成果（アウトカム）の欄になっておりまして、取組を進めたことによって発現が想定される効果というのを、今後想定される効果の欄に記載させていただきますと、その効果をはかるための成果指標というのを右側に書いております。

それでは、順番に1番からご説明させていただきます。

まず一つ目が、施設の長寿命化の取組ということでございます。こちら、取組内容といたしましては、「かわさき資産マネジメントカルテ」という計画に基づきまして、施設の長寿命化を進めております。

施設の中でも、市営住宅ですとか、学校施設、道路や橋りょうといったインフラ系の施設につきましては、各施設の所管局が個別に長寿命化計画を策定しておりまして、それに基づいて長寿命化を進めております。

それ以外の庁舎等建築物、こちらについては、劣化状況一元管理、これはシステム化して情報を一元管理しておりますけれども、そういった一元管理しながら詳細調査、工事優先度判定というのを一部取り入れまして、長寿命化の取組を計画的に進めるといって進めております。

これらの取組内容を評価する指標としては右側の欄になりますが、その他の庁舎等建築物における長寿命化設計・工事の実施件数ですとか、その他の庁舎等建築物のうち、大規模施設（178施設）を対象とする中長期保全計画という30年の計画を想定しておりますけれども、30年間の中長期保全計画策定済みの施設がどのくらいあるかといった割合で活動指標をできるのではないかと考えております。

成果指標としましては、成果の中で想定される効果といたしましては、カネの効果として、まず予防保全の実施によって財政負担の縮減・平準化という効果、また、その他の効果といたしまして、各施設の利用に際しての市民の安心・安全、また三つ目として、長寿命化により環境負荷低減、長寿命化することによって、建替えの回数というのが長期的に見れば減らせるのではないかと、廃棄物の削減等の効果が得られるのではないかと、これを想定しております。

事務局

これらに対する成果指標といたしましては、一番右ですけれども、平成26年、こちらが長寿命化、現在の計画に基づき始めた年度になります。これから令和15年度までの20年間に長寿命化に取り組まなかった場合の想定、こちらの修繕・更新費が423億円と想定しておりますけれども、それと比較して長寿命化に取り組んだ場合の実績ですね、この差を効果とみなせるのではないかと考えております。

二つ目としましては、建替え実施までの平均築年数で、長寿命化に取り組むことによって、建替えまでに使った年数というのがだんだんと平均値で伸びてくるのではないかと考えております。二つ目はこういった成果指標です。

三つ目といたしましては、施設・設備の不具合を理由とする予定外の休館ですとか、施設利用制限の発生件数、こういった市民の利用にかかる施設については、不具合によって急な休館ですとか、利用制限のようなものを発生することもあるんですけれども、そういったことを避ける、できるだけゼロに近いほうがいいという意味で、指標として使えるのかなというふうに考えております。

続いて、二つ目の取組でございますけれども、いこいの家とこども文化センターにおける多世代交流の取組ということになっております。こちら、いこいの家は、主に高齢者が使うのが想定で整備された施設、こども文化センターは、子供だけと限定しているわけではないんですが、子供を中心とした施設ということになっておりますが、これらを単一の目的ではなくて、高齢者や障害者、子育て中の親の世代など、全ての地域住民を対象とした地域包括ケアシステムの構築に向けて多世代が交流できる場、多目的な活動の場として使っていけないかという取組になっております。

具体的には、二つ目のポツにありますように、多世代交流・地域交流などの地域連携事業というのを展開していこうというような取組内容になってございます。

こちらの活動指標としましては、連携事業について、これを実施できたいこいの家の数、あるいはこども文化センターの数ということで実施した施設数ですとか、あと三つ目として、地域連携事業の実施回数、こういったことをアウトプット指標にできるのではないかと考えております。

ここから発現を想定される効果としては、ヒトの効果として、連携事業を通じて、多世代の交流が生まれ、その交流を深めることで、日頃から支え合える地域というものが拡大できないかという効果ですとか、あと、モノの効果としましては、公共施設を多目的化できるのではないかと考えております。また、最後、施設の多目的化によって多世代の交流が進んで、地域におけるつながりが深まる、こうしたことで地域包括ケアシステムの推進に寄与する、こういったことがアウトカムとしては想定しております。

成果指標といたしましては、多世代交流・地域交流などの地域連携事業の参加者数、また、参加者の属性です。多世代交流という趣旨で実施しておりますので、その属性も指標になるのではないかと考えております。参加者へのアンケートを通じて、事業参加をきっかけに人とのつながりが増えたと実感したという回答をいただいた人の割合、こういったところが捉えられるのではないかと考えております。

三つ目といたしましては、総務事務執行体制の見直しということで、取組内容でございますように、今、人事、給与、旅費等の総務事務の一部を集約して、今年度の途中からなんですけど、総務事務センターというものを設置しまして、そこで一部事務を集約して効率的に実施できるようにということで取組を進めております。

今後、そういった事務の民間委託ですとか、RPA等を活用した自動化ですとか、あるいはそういった集約をして整理をすることで、障害者が担える領域というものを拡大できるのではないかと、こういったことを取組としては進めようとしております。

事務局

これに対する活動指標ですけれども、総務事務センターに集約できた事務の件数ですとか、外部委託できた件数、RPA等によって自動化できた事務件数、また、総務事務センターに集約できたものの中で、障害者が担当できるというふうに整理できた事務の件数、また、障害者就業員の採用数、こういったことがアウトプットの指標として想定されます。

また、効果といたしましては、その他の効果ということで、職員が定例的、反復的な業務に割いている時間を、より専門性の高い業務、これによって振り分けられるんじゃないかということですか、あとは多様な働き方の観点からも、障害者雇用拡大という効果が得られそうだということです。

それに対する成果指標としては、事務の集約化や委託化、自動化による削減時間数をはかることですか、障害者雇用率が上がってくるんじゃないかということをご想定しております。

それでは、おめくりいただいて、四つ目の取組です。こちら内部統制に関する体制整備と監査制度、この内部統制の整備、施行に伴う監査制度の見直しということになっております。

取組内容としましては、地方自治法の改正によって、ご存じのように4月から内部統制制度が始まって、それに向けて方針の策定ですとか、体制整備、あとは本市としては未然防止に向けましてリスクチェックリストというのを使って、不適正な財務処理や事務ミス等のリスクを顕在化させるという取組を進めようとしております。

また、内部統制の評価報告書を作成して、毎年度、監査委員の意見を付して、議会に報告、公表すること。こういったことは、法律に基づいて求められていますので取り組む予定になっています。

また、その下の監査関係としては、あわせて監査基準の策定ですとか、関連する規程の見直し、また、監査委員の審査をこの評価報告書があったときには適切に実施するという取組を予定しております。

活動指標としましては、それぞれ法に基づく部分もあって、年1回、必ず行う部分も含まれておりますけれども、リスクチェックリストを各局・区にチェックを依頼して、リスクの確認を確実に行う。また、内部統制の報告書についても、監査委員の審査を必ず行う。

こういった、いずれも毎年度1回を想定しておりますけれども、確実にすることを担保するために指標として使えるのではないかと考えております。

成果（アウトカム）としましては、ヒトの効果として、不適正な財務処理や事務ミスの減少によって、事務の適正化が図れるのではないかと、また、そうした職員の意識が高まるのではないかと効果を想定しています。

成果指標としては、不適正な財務処理の件数そのもの、事務ミスの件数、それらが減っていくこと。また、それを理由とする懲戒処分の件数が減っていること。また、職員のアンケートで、より不適正な財務処理や事務ミスの防止を意識するようになったという回答をした職員の割合、こういったことが考えられるのかなと考えております。

最後に、一番下の5番ですけれども、こちらは、市営霊園における有縁合葬型墓所等を活用した循環利用の仕組みづくりの取組となっております。こちらは、市営の霊園が緑ヶ丘霊園と早野聖地公園という二つございまして、これら霊園については一般的に核家族化や高齢化に伴って、管理の負担感というのが市民の間で増していることとか、あるいは墓所の承継者が途絶えることによって無縁化に対する不安の声などがアンケートによって挙がっております。

こういったことに対応することと、あとは霊園の土地を有効に活用していくという意味でも、循環型の利用というのを進めていく必要があるということで、それぞれの霊園において、合葬型の墓所、有縁型合葬型墓所といった新しい墓所形態を導入することとか、あとは小区画の一般墓所というのを期限をつけながら整備していく、こういった取組を進めるということを考えています。

事務局

活動指標といたしましては、緑ヶ丘霊園における有縁合葬型墓所の整備箇所数、あるいは小区画墓所の整備基数、あとは緑ヶ丘霊園における有縁合葬型墓所の利用可能数、こういったところを活動指標にできるのではないかなと思っています。

それに対するアウトカムですけれども、モノの効果といたしまして、有縁合葬型墓所の利用促進が図られ、また、返還された一般墓所の再募集数の増が図られる、こういったことで循環利用という効果が得られるのではないかと。

また、これに対する成果指標といたしまして、緑ヶ丘霊園における有縁型墓所の利用数、あるいは利用率、こういったところが高まってくること。

また、有縁合葬型墓所に改葬する、一般の墓所から有縁合葬型墓所に移ることによって、一般墓所の空きが出て、それが返還されていく、そういったことで循環が生まれるようになるかということで、こういった指標を達成度の数値と検討しております。

議題1については、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、ただいまご説明いただきました、大きく分けると五つの項目、取組があるわけですが、一項目ずつ、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。ご意見等ある方は挙手をお願いします。

まず、1の施設の長寿命化の関係ですけれども、こちらについてはいかがでしょうか。

お願いします。

藤田委員

コメントなんですけれども、最初の長寿命化に取り組まなかった場合の想定修繕・更新費の比較というのは、やはりちょっと予想値ではありますので、若干曖昧な部分があるのかなと思いますけれども、逆に、一番最後の不具合を理由とする休館とか、利用制限の発生というのは、それは確かに日々のメンテナンスの効果として出てくるものなので、もちろん最初、想定費用の比較というのも指標の一つとしていいかと思うんですけれども、最後の発生件数というのは、私としてはいい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した。

ほかはいかがでしょう。

お願いします。

出石委員

感想というのか、ご承知のとおりだと思うんですが、長寿命化自体は理解できるんですけど、特に道路だとか、橋りょうとか、トンネルとかについては、災害時に寸断してもいけないものだから、安全性を当然維持するというのは当たり前のことですが、それはむしろそっちのほうを優先した上での長寿命化だと思うので、その点は一言申し上げたいと思います。

伊藤会長

ありがとうございます。

藏田委員、お願いします。

藏田委員

そもそもの質問で恐縮なんですけど、1の長寿命化計画のこの項目が議題に上がったところの一番のポイントは、長寿命化計画を取り組んだことに対して、参考資料2の29ページ、例えばYになっているところとところが問題だということによろしいんですか。

事務局

そうですね、Yになっているということは、効果が発現されていないということで、今後、効果の発現が想定されるということになってございますけども、まず、この取組自体が中長期的にかなり時間をかけて取り組んでいくものになっておりますので、効果が一部出てきたときに、中長期的な取組の中で、その時点での評価がどういった形でできるかという、評価手法について少し課題と感じているところで、今回、取り上げさせていただいております。

藏田委員

わかりました。ということで、28ページのところに、活動実施結果としては何点か実際に点検をし、改善工事を行ったり、いろいろしているのにもかかわらず効果が測定できないというのは、どういう意味なんだろうというのがちょっと根本的な疑問としてあったものですから。

であるとすると、二つ、多分論点があると思うんですけども、一つは、この長寿命化計画を策定するというか、長寿命化自体は長い期間やっていくとしても、その効果は少なくとも、今実施をした予防保全で行った工事によって、既に何らかの長期的な財政効果なり安全性の改善であるとかいう効果が発現しているはずだと思うんですね。

でない、今、これ自体をやる意味がないわけであって、であるとすると、市で考えている長寿命化計画のロジックに基づいて、少なくとも今まで実施したもののうち、どれくらい進捗をし、それによって何千万円、何億円の効果が中長期的には見込まれるというのは、当然計算できるんじゃないかなというふうに思いますので、その点は長寿命化計画の中に既に中長期のそれによる効果というものをマクロで計算して積み上げてあるわけですね。

であれば、それを分解していけば、それぞれの各単位施設において、どれくらいの効果があったというのは計算できるはずなので、そこに立ち戻っていただいて、単純にその担当課のほうでしっかりとした、一つ一つのものについての個別の効果を出していただくというのを検討していただく必要があるんじゃないかなと思います。

それがここに書けないという理由が、ちょっと2点目の疑問としてありまして、そういうものを行革のほうに出していく中間評価の第1年目として、長寿命化計画を策定するかということじゃなくて、長寿命化事業も実施されている中で、なぜこれが測定できないというふうに回答を書いているのかというところの、より根本的なところが言える問題なんじゃないかなというふうに思います。

藏田委員

先ほど申し上げたとおり、長寿命化自体は市の計画に基づいて、中長期の財政軽減効果があるから、それを進めるといふ枠組みになっているにもかかわらず、それがなぜ効果が測定できないというものに戻ってくるのか、その点は改めてこの場でこれが出てきたので、そこをしっかりともう一度、長寿命化計画を見直していただいて、それを積み上げていただければ、少なくとも工事は30校分、体育館25校分、市営住宅について48棟分についての効果を発現しているわけですね。

ですから、それを積み上げていただきたいと思いますし、それに関連して、もう一つ、それが要は、例えば100事業をやるに当たって、ことし、例えば20件でしたということになると、全体を100だとして、そこから評価をするのは適切ではないので、例えば当初20年なら20年でやるもののうちの1年分、20分の1を原単位としてどれくらい進捗したのかというのを基準に考えていただければ、多分、長寿命化の長い期間の事業であっても、単年度の成果を見ることができし、単年度の進捗状況も見ることができし、それに基づく中長期の財政効果も見ることができんじゃないかなと思いますので、その点はちょっと中長期の計画だけでも、1年だから計算できないというの、また理由にはならないと思うので、20年間やるに当たっての長期計画を考えていらっしゃると思われまますので、その中で1年目、どこまでやるのか、その100のうち10をやるうちの10進捗していれば、それは十分な成果ですね。もしくは、11、12進んでいけばいい成果があったと、その点はしっかりと見ていただければいいんじゃないかなというふうに思います。

伊藤会長

事務局から、何かありますでしょうか。

事務局

ありがとうございます。

所管とも、計画を策定したときの積み上げですとか、そういった数字を分析させていただいて、今頂戴したご意見を踏まえて、少し検討、整理をさせていただければと思います。ありがとうございます。

伊藤会長

このアウトプットのほうは、少なくとも、やはり活動実績のところには書かれておるわけですから、そこはきちんと指標化できる部分は指標化するということだと思います。

最終的な成果がまだ出ないというのは、確かにそのとおりなんですけれども、今、藏田委員がおっしゃったような観点から、ぜひ所管課と調整して、工夫ができるところは工夫して指標をつくっていただける方向で検討していただきたいというふうに思います。

個人的には、建替え実施までの平均築年数というのは、かなりこの第2期プログラムの中で測定するには、ちょっと難しいかなと個人的には思いますけれども、その辺も調整していただければと思います。

一つ目については、よろしいでしょうか。

それでは、二つ目の多世代交流の推進に向けた取組についてですけれども、こちらについては、いかがでしょうか。

確認ですけれども、要はいこいの家のほうは活動指標が載っているけれども、こども文化センターとか、あるいはそれとの交流のところは載っていないというのは、まず最低限、指摘しなきゃいけないということでもよろしいですね。

お願いします。

出石委員

それぞれの施設は公の施設なので、条例実施をされていると思うんですね。それで、それぞれ条例には目的がありますし、特にいこいの家は多世代交流、地域交流という取組をしたくても、制約がある可能性があるんだと思うんですね、条例上。公の施設の設置管理条例上。そのあたりは、このところのプログラム進捗に合わせて、そのタイミングで条例改正をして取り組むということによろしいでしょうか。

条例とのかかわりですね。

事務局

現在、連携事業を行っている中では、条例改正をする時期を想定して動いているというものではございません。この連携事業なんですけれども、今、いこいの家もこども文化センターもそれぞれ指定管理者の管理になっておりまして、指定管理者の管理の更新時期の関係で、今年度から新しい時期が始まっているんですけれども、その中で、仕様として位置づけをさせていただいて、今、各館で実施できるようにということで調整をしております。

条例のものとの関係なんですけれども、いこいの家につきましては、高齢者のいこいの場の提供ですとか、あるいは健康増進といったことが条例の目的になっていまして、こども文化センターについて、子どもに健全な遊びの場を提供するですとか、子どもの健全な育成を図るといったことが主な目的になっております。

今のところ、それが実施できているというのは、それぞれやっぱり多世代交流をすることが、それぞれ老人あるいは子供の健康増進や健全な育成に資するものということで、目的の範囲を逸脱するものではないという解釈をされているのではないかなというふうに想定しております。

今後の事業展開によって、条例の整理、改正などを伴うかどうかというのは、ちょっとこの先、まだ見えないところがありますけど、現在のところはそんな形で進めているということでございます。

以上です。

出石委員

わかりました。成果指標のところにありますけれども、アンケートを実施するという事になっていて、これは確かに多世代交流を望む、特に高齢者ですけど、好む方もいると思うし、一方で自分たちが使ってきた、使い勝手が悪くなるというか、そういうような指摘もあるんだろうと思いますので、このあたりアンケートの結果も踏まえた臨機応変な対応と、やっぱり必要な場合、確かに解釈上できるのかもしれないけど、施設の位置づけを明確に多世代交流とかができるような形にしたほうが、私はいいような気がしますので、これは意見として申し上げます。

伊藤会長

ありがとうございます。

ほか、いかがでしょうか。

藤田委員、お願いします。

藤田委員

アウトカムの指標なんですけれども、最初の上二つの連携事業の参加者数とか、参加者の属性というのが確かにアウトカムではあるとは思いますが、アウトプットに近いアウトカムかなという印象を受けるんですね。

藤田委員

やはり、この狙いというのが1回の事業の参加者で交流したというよりも、それをきっかけにして日頃から交流しているという何らかの継続性が生まれることが、よりアウトカムに近いというか、より目標とすべきことでありますので、それぞれの事業の参加者数とか、参加者の属性というよりは、もっと継続して利用しているかとか、何か継続性を示すようなアウトカムというか、指標があるといいのかなと思います。

伊藤会長

お願いします。

事務局

委員がご指摘のとおりでございます。私たちもこの指標を検討する中で、まず参加者数の属性については、アウトカムなのかアウトプットなのか、ここは難しいと考えています。というのは、この多世代交流の活性化というのを目指す取組になっている中で、今回、二つの施設が共同で連携した事業を展開することで、行われる事業が、高齢者の方あるいは子育て世代あるいは子供といった、多世代の、まさに交流そのものがこの連携事業になっていますので、連携事業がそれだけ活発に行われることで、確かに地域の一部での多世代交流というのが実際に行われるので、そういった意味でアウトカムにしているものか、あるいはアウトプットととるべきかというのは、ちょっと判断が難しくなったこと、あとは先生におっしゃっていただきましたように、その先はどうなのかと、単発のイベント的なものが1回あっただけで目指している地域の世代交流というのが活性化されたのかどうかというのは、確かにそれだけでは十分に捉えられない部分がありますので、藤田委員におっしゃっていただきましたように、継続的にそういった取組が行われるようになったのかどうか、そういったところをどのような成果指標で捉えていくべきかというのは、引き続き検討させていただければと思います。

伊藤会長

ほか、よろしいでしょうか。

藏田委員。

藏田委員

ちょっと内容的なところの指摘なんですけども、31ページ、32ページを拝見して、いずれも指定管理者制度に移行したので、成果その他はなかなか判定が難しいということなんですが、これが非常に何か、すごくどうなんだろうという表現にとっても感じられまして、であれば、指定管理者制度に任せれば、その仕様書にその事業を位置づければ、市として行う担当課としての政策なり、考えるべきこと、やるべきことはないのかということの、何というか非常に悩みがないところは問題なんじゃないかなというふうに感じておりまして、その点、ちょっとこの理由で効果が測定できないというのは、まず根本として指定管理者を選ぶこと以外やってこなかったのかということ、そうではないわけですね。実際に事業もやってきたわけであって、それに対しての測定はしなかったわけですね。

要するに、具体的にモデル事業をやってきた中で、測定できないじゃなくて、測定しなかったんじゃないですかというのが、この指定管理者制度が今年から始まるから確認ができませんという理由になっているのは、おかしいんじゃないかなと思うのが一点と。

藏田委員

もう一点、先ほど藤田委員がおっしゃったとおりのことを踏まえて、もう一つ、先に行かせていただきたいんですが、具体的にアウトプットとして多世代交流事業の参加者及び属性を把握することが大前提だと思うんですが、アウトカムを判定するに当たって、藤田先生がおっしゃったような中長期的に多様な方が出入りするようになり交流が促進されるというのは、館事態の来場者のマクロの数字と全体の数字の属性がわかれば、おのずと今まで偏っていた高齢者だけだった利用者数、利用回数、利用人数が多世代にもわたって広く、長期にわたって毎月ごとに増えていきましたということが読み取れば、容易に多分測定できると思いますので、その点は指定管理者も当然、モニタリングの中で測定されるものとは思いますが、その点はしっかりと館全体の指定管理者にどういうということを書いてありますので、指定管理者のほうにしっかりと担当課のほうから指示をして、そのデータを定常状態、全体状況をとってもらおうということで、まずアウトカムを立証する客観的な数字が出てくるんじゃないかなと。

それを踏まえて、成果指標のところにある定性的な評価は多分、どうしても必要だと思いますので、メインである高齢者を対象とした多世代交流が進んでいるという満足度なり、実感をする方の割合であるとか、数とかということ、あと、それ以外の利用者がより利用しやすくなったとかいうようなところの声を集めていただくと、成果指標については比較的簡単にセットできるんじゃないかなと思います。

余り多世代交流がどうあるべきかとかいうことを議論しなくても、客観的に利用者の属性と人数と時期を客観的にしっかりと測定すれば、成果としては一定程度見てとれるんじゃないかなと思いますので、よろしくご検討いただければと思います。以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

これ、まだ2019年度、令和元年度から指定という話なので、多分、まだ開始されていない中でこの取組評価が始まったということなので、今後、ここに掲げてありますような指標ですとか、あるいは今、藏田委員からもご指摘いただいたような点も踏まえて、きちんと指標を設定していただきたいというふうに思います。

出石委員

もう一点だけいいですか。多世代という高齢者の利用の件になるんですけどね。特に、いこいの家のほうになるかもしれませんが、大体、どの自治体も一緒だと思うんですが、高齢者の利用のうち、圧倒的に女性が多いんですよね。男性が少ないというのが、私もかかわったところで明らかに出ているので、そういう意味では高齢者のまさにいこいとか生きがいという意味では、男性の高齢者については少し考えたほうが、高齢者の参加活動、それは考えたほうがいいのかと思うので、アンケートで年齢層というところは、属性の中に、男女をやってもいいのかなというふうに思います。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、次の3に移ってよろしいでしょうか。

総務事務執行体制の見直しに関して、ご意見、ご質問がある方はお願いいたします。

お願いします。

出石委員

今回のアウトプットないし、今後のアウトカムの部分についても、いずれも総務事務センターでの処理のこと、件数等が上がっているわけですが、もともとの計画の中には、民間委託のことも記載されているんですが、まさに旅費の計算とかは、結構、民間委託していることがあると思います。そのあたりの検討は、どのように考えていらっしゃるでしょうか。

伊藤会長

お願いします。

事務局

現在、取組を進めている中では、今、各局で散らばって実施している総務事務をばらばらの状態のまま、すぐに民間に委託するというよりも、一度、総務事務センターに集約をして、一つの固まりというか、効率化と集約というものをして、少し運用した中で、それを民間に委託していくという手順で考えておきまして、一旦、総務事務センターに集約を今しているという状況が現状で、それを今後、パッケージとして委託をしていくということを検討していきたいと考えております。

補足させていただきますと、現段階で集約できているのは旅費だけになりまして、旅費だけをアウトソーシングした場合に、どれだけの費用対効果があるかというのも積算させていただいているんですけども、旅費だけではやはり効果が出ないというところも結果として出てきているような状況がございますので、今後、いろいろな事務を集約していきながら、今、山井が申し上げたとおり、いろいろなものをパッケージとしてアウトソーシングすることで、効果が出るかどうかというところを検討させていただき、併せて、委託化の部分についても検討を進めていきたいと考えているところでございます。以上です。

藤田委員

今のお話と関連するところなんですけれども、ここの指標でほぼ削減時間ということで、お金の話が指標としてなくていいのかなと思っていたんですね。今のご説明を伺いまして、今回は執行体制の見直しというのがメインに据えられて、その中で費用対効果のお金の話を検討されるという、そういう理解でよろしいでしょうか。

何か、成果指標として、やはり集約した場合のお金の効果というのが入ってくるべきなのではないかなというのが第一印象だったんですけども、入っていない理由としては、今のご説明で判明するのかなと理解したんですが、その辺のところは。

事務局

委員がおっしゃるとおりでございます。まずは集約をしてみて、旅費の部分は集約する前に計算しているんですけども、それ以外の部分についても、一旦、それぞれ集約してみて、集約しながらアウトソーシングしたときの財政効果と直営でやった場合の効果と比較した上で、できるかどうかというところを今後検討していくような形になろうかと思っております。

伊藤会長

ほか、よろしいでしょうか。

藏田委員

今のご説明を伺っていて、違和感をちょっと感じるんですけど、よくある話で業務委託とか事務の見直しを直営でやると、直営でやれる方向で考えた中でできるところはアウトソーシングする。だから結果、規模が小さくなって民間委託できない、だから業務体制を見直しできませんという結論に陥るのは、本末転倒だと思うんですね。

というのは、多くの、先行事例の調査をされていると書いてありますので、もう既にご存じかもしれませんが、ほかの業務委託であっても、全体としての業務の見直し、BPRをしっかりと庁内でやった上で、民間側がどういうふうなやり方ができるのかということ、民間側の発想で考えていただかないと、なかなかこの事業の今回ここで掲げられている取組を成就することはなかなか難しいんじゃないかなと思います。

要は、行政の中の発想でいろいろな経緯の中で積み上げられてきた各局の総務事務のやり方について、役所の中だけで考えているのでは、なかなか難しいんじゃないかなと思いますので、その点は、今まさにおっしゃったご説明が続くとすると、多分、来年、再来年もいろいろと業務範囲、検討範囲を広げていったとしても、なかなかそれをやっていただける民間事業者に、提案なり公募をしようというふうにはならないんじゃないかなというふうに思います。

ですので、他の自治体の取組を見ていただくと、多くの場合はなるべくより包括的に、より大きな事業規模で、なるべくまとめられるものはまとめていく、また、その中には業務のフローや処理、伝票のところの見直しのところも含めて、検討していくということを民間の側がやりたいと思うような、要は民間が提案したいと思うような切り出し方を民間が聞かない限りは、なかなか行政の中で積み上げて、これだろうというものをつくり上げていくのは、なかなか難しいと思います。

それでは、他の事例をしっかりと見ていただいた上で、そのやり方を前提に川崎市の業務の見直し、だから旅費だけの検討というのは、非常に的外れな気がしてなりません。

ですから、ほかの事例でそんなところはありませんかというぐらいです、逆に。やっぱりしっかりと見ていただいた上で、まさに業務体制の見直しなり、働き方改革にもなり、ある面では財政効果を生み出しつつ民間事業者の新しい事業になっていくところをしっかりと見ていただく必要があるんじゃないかなというふうに感じました。

ですので、成果とか、アウトプット、アウトカムについても、多くの総務事務センターを含め、バックオフィスの集約化、アウトソーシングの中で実績として測定されている数値が出ていますので、それをベースに検討されれば、よいのではないかなというふうに思います。

余り悩む必要はないかなと思いますので、その点はしっかりと事例を見ていただいて、どうしても川崎市なりの特殊な何らかの事情があるということであれば、それはそれを踏み越えてまでということをお願いするつもりはありませんけれども、一般的なというか、通常のパターンであれば、そういった意味での実績を踏まえての、この分野はやるかやらないかというよりも、どうやるかというところの段階だと思いますし、そういった意味では少し視点を切りかえていただいて、ご検討いただいたほうがよいのかなというふうに思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

今のご意見を含め、最終的にはこの所管でどういう方針をとっているかということにもよるので、それに応じた指標のつくり方というのが、こちらに求められているところだと思いますので、ただ、基本的な考え方としては、ぜひ所管のほうにはまたお伝えいただきたいというふうに思っております。

伊藤会長

それでは、次、4です。内部統制、監査ですけれども、こちらについてはいかがでしょうか。

活動指標のところ、やはり法定で毎年度1回やるということなので、これを指標としてやるというのは、何か意味があるかどうかというのは、なかなか難しいところですし、もし仮にこれに加えて、さらに何か件数が増えると、監査する件数がふえたということになると、それはいいことなのか悪いことなのかというのが、なかなか判断しづらいですね。チェック体制がきちんと働いていたという評価はいいですけども、他方ではそういった指摘を余計に受けるというようなことになると、方向性としてなかなか難しいかなと思うんですけど、一応、確認的に指標をつくっておくというのはいいかもしれませんが、そこは個人的にはちょっと気になったところです。

ほか、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

出石委員

内部統制のほうについては、職員に対するアンケートはあるんですけど、成果指標として挙げられているんだけど、しっかりと内部統制が働いているということが、市民の目からどうなのかというところはないかな。

そういう、なかなかアンケートをやってもとれないようなことなのかもしれないんですけども、そういう発想はないですかね。なかなか難しいですかね。

伊藤会長

難しいですかね。内部統制的な要素と、あと市民に対してそれが情報漏えいとかは明らかなんですけど、例えば何か職員の態度が窓口で悪いとかということなのか、果たしてコンプライアンスにかかるのかどうかとかという、ややちょっと難しいかと。

出石委員

回答の仕方ですとか、指標自体難しいですものね、これは。

伊藤会長

よろしいでしょうか。

それでは、最後、5の市営霊園の取組の件ですけど、こちらはいかがでしょうか。

藤田委員

よろしいですか。これをお金の効果というのがあるのではないかなと思うんですが、一般墓所ですとか、使用料を取っているんですよね。ですので、無縁化してしまうと、そこから回収できなくなってしまいますので、そういう無縁化を避けて新しい方が入ってくれるというか、使用してくれれば、それだけ確実に使用料収入が得られるわけで、そういったアウトカムとしてのお金の効果というのも考えられるのではないかなと思うんですが、いかがでしょうか。

伊藤会長

お願いします。

事務局

ご指摘のとおり、無縁化によって、それ以上の使用料が回収できなくなるという状況が起きているというのも聞いておりますので、循環型の仕組みにすることによって、使用料に効果が出てくるというのは考えられることだと思いますので、検討してまいりたいと思います。

伊藤会長

実際には返還されて、その後、またということになると、ちょっとタイムラグが出てくるかもしれないですね。

事務局

そうですね。

伊藤会長

ほかはよろしいでしょうか。

これは、何か比較的、わかりやすいというと語弊がありますがけれども、明確に目に見えるような形で測定できる部分があるかなとに思っています。

それでは、皆様からさまざまご意見をいただきました。場合によっては、所管のほうと調整なり意見交換していただいた上で、次年度の中間評価など、今後の取組に生かしていただければと思います。

多分、恐らくそれぞれの事業が進捗するにつれて、またいろいろな評価項目といたしますか、指標というのが出てくる可能性もありますので、そこは柔軟に検討していただきたいというふうに思っております。

それでは、この件についてはよろしいでしょうか。

では、次の議題に入りたいと思います。

二つ目の議題は、働き方・仕事の進め方改革の取組についてです。先ほど放送が入りましたけれども、川崎市においても働き方改革を推進しているということですので、現在の取組状況と、本庁舎建替を契機に検討している新しい取組について、事務局からご説明をお願いしまして、取組内容について審議したいと思います。

それでは、事務局からご説明をお願いいたします。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、説明させていただきます。

本日は、資料2のほうと、資料3に分かれてございまして、まず、資料2で、川崎市における働き方・仕事の進め方改革の取組状況を全体的に説明させていただき、次に、資料3の新本庁舎整備を契機としたICT活用・ワークスタイル変革実施プラン（方向性）により、令和4年度完成予定の新本庁舎への移転に向けて取組を推進しておりますICT活用・ワークスタイル変革の内容をご説明いたします。本日は、資料3の新本庁舎整備を契機としたICT活用・ワークスタイル変革実施プラン（方向性）の内容を中心にご意見をいただけると幸いです。

それでは、初めに資料2の川崎市働き方・仕事の進め方改革の取組状況について説明申し上げます。

まず、2ページを御覧ください。こちらでは、働き方・仕事の進め方改革の全体像を示しておりまして、資料の上段に記載のとおり、公共サービスの担い手が減少していくという中で、将来にわたりよりよい市民サービスを安定的に提供していくことを改革の目的とし、そのビジョンとして、職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを実現でき、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指すこと。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

また、改革の基本方向にございますとおり、ルール、ツール、マネジメント、マインドと意識改革にとどまらない総合的な取組を推進していくこととしております。

その取組の方向性として、資料左側の職員の働く環境の整備と意識改革で6項目、右側の多様な働き方の推進で5項目、計11の取組項目を掲げ、平成29年度から毎年度、働き方・仕事の進め方改革推進プログラムを策定して、具体的な取組を進めております。

次に、3ページを御覧ください。働き方・仕事の進め方改革においては、長時間勤務の是正を喫緊の課題として取組を進めているところでございまして、参考までに本市職員の時間外勤務の状況をお示ししております。

上段のグラフでは年間の平均時間外勤務数を、下段の表では年間で480時間、1000時間を超える時間外勤務を行った職員数を記載しております。

平成29年度から本格的に働き方・仕事の進め方改革を開始し、数値としては大きく減少したところですが、令和元年度は2回の選挙があったことや、台風19号による災害対応業務が生じたことなどから、増加に転じる見込みとなっており、引き続き取組が必要な状況となっております。

次に4ページからは、取組の方向性1の職員の働く環境の整備と意識改革の具体的な取組でございまして、長時間勤務の是正では、意識改革の取組として、水曜日の定時退庁、先ほども放送が入りました。と、所属ごとのノー残業デーの実施、5ページの午後8時以降の時間外勤務の原則禁止や、36協定等の勤務時間に関する制度についての研修実施、6ページの出退勤時間等管理の徹底として、平成30年10月からICカードによる出退勤時間の登録を開始するとともに、システムにおいて一定の時間外勤務累計時間に応じて、時間外勤務命令時等に警告する機能を構築するなどの取組を進めてきたところでございます。

次に、7ページの業務改革・改善でございまして、一つ目の矢印にありますように、480時間超の時間外勤務を行った職場への業務状況調査を行い、結果を踏まえて必要な支援策を各局と連携して実施するとともに、外部の専門的知見を活用した取組として、市民サービスの維持・向上と長時間勤務の是正に向けて、民間事業者と連携しながら業務分析・課題の可視化等の取組を一部の職場で実施し、継続して改善策に取り組んでいるところでございます。

取組の状況といたしましては、資料下段にございますとおり、窓口の最長待ち時間の大幅な減少や職員の時間外勤務の削減といった効果が見られているところでございます。

また、8ページにございますように、こうした民間事業者による業務分析等のスキルを職員が学んで改善を推進する、職員参加型の取組も進めているところでございます。

次に9ページでございまして、先ほども出てまいりましたが、総務事務センターを設置し、各局・課で行っている出張旅費の認定や会計年度任用職員の任用事務などの総務事務を集約化し効率化を図る取組、また、10ページにございますように、各職場における事業見直し・業務改善の推進と取組面を横展開、また、11ページに参りまして、全庁に共通する事務の効率化として、一つ目の矢印の市長公印を要する事務について、文書集配を活用して移動時間を効率化する取組、三つ目の矢印のAEDリース契約や電力入札事務の集約化など、実際に業務時間を削減する取組を推進してきたところでございます。

次に、12ページの人材育成・意識改革でございまして、改革を推進するにあたり、特に管理職のマネジメント強化が重要であることから、管理職を対象とした研修等の強化、管理職のマネジメントを支援するために策定した「マネジメントガイドブック」の周知徹底などに取り組んできたところでございます。

また、13ページの1ポツ目の働き方・仕事の進め方改革に関する職員意見募集、2ポツ目の働き方・仕事の進め方改革ミーティングなどにより、職員が主体的に改革へコミットできるような機会をなるべくふやすよう取り組んでおります。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

次に14ページのICTの活用でございますが、第3庁舎の一部で無線LAN環境の構築、モバイルワーク・テレワークの試行、局長級の会議などにおけるテレビ会議の実施などに取り組んできたところでございます。このページの取組は、後ほど資料3のほうでも説明させていただきます。

次の15ページは、新たなICTの活用として、一部の業務でAI、RPAの活用を進めているところでございます。

次に16ページからは、ワークスタイル変革につきまして、東京都のスムーズビズと連携しながら、時差勤務制度を活用して、オフピーク通勤を実施し、今年3月から時差勤務の制度化を図っていく予定でございます。

17ページは、サテライトオフィスの試行設置として、一部の区役所や本庁で、試行設置しているほか、一部の局での在宅勤務の試行、18ページに参りまして、ペーパーレス化の推進として、定例の局長会議などでのペーパーレス会議の実施、オフィス改革のモデル実施として、無線LAN環境での業務の試行や、第3庁舎5階へのモデルオフィスの設置などに取り組んでまいりました。

17ページ、18ページの内容につきましては、後ほど資料3のほうでも説明させていただきます。

次に、19ページのメンタルヘルス対策でございますが、ストレスチェックの実施と結果活用として高ストレス者の面接実施や、民間事業者と連携した職場環境改善などに取り組んでいるところでございます。

次に、20ページからは取組の方向性に多様な働き方の推進となっております。女性活躍推進・次世代育成支援でございますが、メンター制度の試行や意見交換会、イクボス研修、イクボスアワードなどを実施しております。

次に、21ページの障害者雇用の拡大につきましては、春と秋の2回、身体障害者選考を実施するとともに、精神・知的障害者等の非常勤嘱託員としての任用と職域の拡大に取り組んでいるところでございます。

次に22ページの高年齢職員に活用でございますが、高年齢職員のキャリア活用として、原則主任級までとしていた再任用職員について係長職員を2名配置し、また主要出資法人等における高年齢職員の活用に関しましては、再就職規制に関する制度運用の見直しを実施したところでございます。

次に23ページ、非常勤嘱託員・臨時的任用職員の活用につきましては、来年度からの会計年度任用職員への移行に向けて勤務条件の設定や職域の拡大などについて検討を進めてまいりました。

下段の多様な働き方を可能とするしくみづくりとしては、インクルージョン・マネジメントとテーマとする管理職セミナーの開催などを行っております。

このように、さまざまな角度から総合的な取組を進めているのが本市の働き方・仕事の進め方改革の特徴となっております。

資料2の説明については以上でございます。続きまして、本日の議題の中心となります資料3の新本庁舎整備を契機としたICT活用・ワークスタイル変革実施プラン（方向性）について、ご説明いたします。

本市では、令和4年度に完成予定の新本庁舎への移転をハード・ソフト両面からワークスタイル変革を進める絶好の機会と捉え、そうした内容を計画的に進めるため、本年5月までに実施プランとして取りまとめることとしております。

本資料は、その方向性を示す資料として策定したものでございまして、現在、庁内の各局区の意見の聴取を進めるとともに、本委員会におきましても委員の皆様のご意見を賜り、計画策定に生かしてまいりたいと考えております。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

初めに、2ページを御覧ください。新本庁舎整備を契機としたICT活用・ワークスタイル変革の目的をまとめたものでございまして、資料の真ん中にございますように、組織として力の最大限の発揮と公務能率（生産性）の更なる向上を図ることを目的として、矢印の下の取組にございますように、この目的達成に向けて、ワークスタイル変革を新本庁舎整備を契機として実現するために、いつでも・どこでも必要な情報へのアクセスを可能とし、庁内の部署・職員間の連携・協力等を促進するICT環境の整備とオフィス改革等を実施するものでございます。

その下にございます、目指す姿として、一点目として、紙や場所などの物理的制約を極力排除することによる仕事のスピード向上、2点目として、情報の有効活用や活発なコミュニケーションを通じた連携・協力による的確な意思決定、3点目として、情報セキュリティの確保と災害時等における業務継続性向上を掲げております。

次に、3ページを御覧ください。資料の上段の図にございますとおり、新本庁舎整備を契機としてハード・ソフト両面の取組を総合的に検討し、新たな働き方に向けた全体最適化の検討・調整を行うため、市長、副市長、各局区長からなる新本庁舎整備推進委員会及び働き方・仕事の進め方改革推進本部会議の部会として、新本庁舎整備を契機としたICT活用・ワークスタイル検討部会を昨年2月に設置し、取組を進めてきたものでございます。

取組の経緯につきましては、下段の表にございますとおり、7回にわたる検討部会の開催のほか、職員意見の募集や若手職員による意見交換の実施、他都市の先進事例の視察などを実施し、また、第3庁舎ほかへのモデルオフィスの設置を初め、ペーパーレス会議の実施や一部の職場でのテレワーク、無線LAN環境での業務実施など、さまざまな試行とその検証を行いながら、検討を進めてきたところでございます。

4ページを御覧ください。本取組につきましては、職員が自分事と捉えて実践していくことが重要であることから、本実施機関のコンセプトをわかりやすくし、職員に浸透させていくため、3つのコンセプトとキャッチフレーズをまとめました。

真ん中の矢印の一つ目にございますように、本庁部署に関しては、川崎駅周辺に点在していた各局が新本庁舎を中心に再び集結すること、そして、本庁部門に限らず、市役所全体のコミュニケーションのあり方を見直す絶好の機会であるこのタイミングで、ICTを活用して市役所職員がひとつになるようなコミュニケーション改革などを実施していくということから、「ひとつ」のそれぞれの頭文字から、ひろげる、とどける、つなげるの3つをコンセプトとして整理し、キャッチフレーズとして「川崎市役所“ひとつ”プロジェクト～川崎市役所が“ひとつ”になる～」と設定しました。

3つのコンセプトにつきましては、ひろげるについては、席から動いて、ワークをひろげる、ライフをひろげる、みんなでひろげるとして、ICTの活用による業務における機動性の向上や柔軟な働き方によるワーク・ライフ・バランスの向上などを念頭に置いております。

とどけるについては、想いや情報、遠くにとどける、確かにとどける、みんなにとどけるとして、ICT活用による離れた庁舎間を含めた適時かつ確実なコミュニケーションと情報共有の推進ということを念頭に置いております。

つなげるについては、もっともっと、アイデアをつなげる、仕事をつなげる、みんなをつなげるとして、新たなレイアウトの導入によるコミュニケーションの活性化やICTの活用による業務継続性の確保などを念頭に置いております。

次に、5ページは、それぞれの取組の導入の時期、範囲などの方向性を一覧にまとめたものでございまして、後ほど改めて説明させていただきます。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

次に、6ページは、トータルコスト・効果から見た最適なICT・ワークスタイルの選択ということで、二つ目の矢印にございますように、定量効果（費用の削減）、時間効果（業務時間の削減）、定性効果と、導入・管理費用を現在調査・検討中でございますので、その結果を踏まえて、可視化しながら5月までに実施プランを取りまとめたいと存じます。

7ページからは、3つのコンセプトの具体的な取組のイメージをあらわすものとなっております。初めに、ひろげるにつきましては、上から無線LAN、使いやすい軽量化PCの整備、ペーパーレス、個人集中スペース、モバイルワーク、サテライトオフィス、在宅勤務という取組となっております。ペーパーレス環境で無線LAN等、軽量化PCを活用し、打ち合わせをしながらネットワーク上で資料作成をすることや、自席以外の個人集中スペースなどで、効率的に作業を行うこと、モバイルワークにより、外出先で記録を作成したり、データを参照しながら打ち合わせをして、移動時間を削減しながら、その場で課題解決を図ること。在宅勤務により勤務時間を削減して、生活の時間を向上させることなどにより、ワークとライフを広げていきたいと考えているところでございます。

次は、8ページのとどけるにつきましては、上からビジネスチャット、テレビ会議、ネットワーク通話、軽易な決裁等を行うワークフロー、記録や資料の共有を行うライブラリ、共同編集という取組となっております。離れた庁舎間で電話やメールよりも気軽にビジネスチャットで複数で会話を行うことや、テレビ会議により移動時間を削減しながら、たしかな会話を行うこと。ライブラリ機能の活用により、電子上で簡易にかつしっかりと情報共有すること。議論をしながら効率的にネットワーク上で共同編集を行うことなどにより、思いや情報を離れた庁舎間等においても確かにとどけていきたいと考えております。

9ページのつなげるにつきましては、取組として、上から共用事務スペースのマグネットスペース、コミュニケーションゾーン、ユニバーサルレイアウトのデスク配置、オープンフロア、ICTツールの活用による業務継続性の向上、会議室予約システムといった取組になっており、事務機器等をマグネットスペースに集約化し、自然発生的なコミュニケーションを促すことや、立って打ち合わせをする席や、ファミレスのような個室感のある席など、活動や状況に応じて庁内外の人と気軽に会話ができるコミュニケーションゾーンの導入。ユニバーサルレイアウトの活用により、座席の配置を簡易に変えて、業務の効率の向上とコミュニケーションの円滑化を促すことなどにより、アイデアと仕事をつなげていきたいと考えております。

順番が前後して恐縮でございますが、最後に5ページにお戻りください。こちらは、それぞれの取組の導入の時期、範囲などの方向性を一覧にまとめたものでございまして、新本庁舎の整備を契機としながらも、全庁的に取組を進めていく必要があることから、新本庁舎、本庁周辺、市役所全体という範囲で、コスト面など考慮しながら、必要となる機器等の導入の時期を表しております。

例えば、一番上の無線LANについては、新本庁舎には、令和4年度の庁舎完成時、本庁周辺ということで、第3庁舎には令和5年度から6年度のリニューアル工事時、その他の庁舎については、庁舎等の新築修繕、建替等のタイミングで導入する方向性として、段階的な導入を想定しております。

一方で、とどけるの2番目のテレビ会議など、性質として全庁的に一括して導入したほうがよいものについては、コスト面も考慮しながら、なるべく同時期に導入する方向性としてはいます。

また、ひろげるのまたちょっと上に戻って恐縮でございますが、上から三つ目のペーパーレスについては、全ての取組のベースとなるものですので、既に実施しているペーパーレス会議等の既存の取組に加え、来年度はパイロット部署を選定し、既存資料の整理・廃棄、業務の電子化等を進め、令和3年度以降、全庁展開していく方向性としており、重点的に進めてまいりたいと考えております。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

また、つなげるにおけるマグネットスペースやコミュニケーションゾーンなど、新たなオフィスレイアウトについても、コミュニケーションの活性化等の観点から、新本庁舎での導入を契機に、段階的に全庁的にひろげてまいりたいと考えております。

本市においては、財政状況が大変厳しい中ではございますが、多くの企業でペーパーレス化やモバイルワークなどが当たり前となっており、本市もこのタイミングでワークスタイル変革を実現していかないと、将来の労働生産性の低下が懸念されるのではないかとということ。また、人材確保が困難になりつつある中で、ワークスタイル変革が若い人たちの関心事になっていることから、新本庁舎への移転という絶好の機会にICT活用・ワークスタイル変革を実現させることが必須であるというふうに考えているところでございます。長くなりましたが、議題に関する説明は以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。ただいまのご説明につきまして、委員の皆さんからご意見やご質問をいただきたいと思っております。いかがでしょうか。

お願いします。

藏田委員

ありがとうございました。とてもいい機会だと思います。ぜひ積極的に進めていただければというふうに思います。

それで、資料2のほうの取組の中で、やっぱりこういうのって、文字にするといろいろとわかると思うんです。例えば、公印を取りに行くこと、時間削減とか、結構、目を疑うようなところがあるんです。実際にそういうことがあって、多くの、これまでの川崎市の歴史がそうだったということだと思うんですが、今回、新しい庁舎の整備を機に、今後、数十年間こういう機会は来ませんし、もしかしたら次の庁舎建設のとき庁舎はなくなるかもしれませんので、それで言うと、最後のいい機会にさせていただければというふうに思います。

申し上げたいことは2点ほどありまして、一つは、これはもう実体験として、例えば、こういう会議にしても、もうテレビ会議で十分だと思うんですね。他の自治体でもプロポーザルの審査なども、テレビ会議でやられたりいろいろしていますね。各地においては、背に腹はかえられないということで、もちろんフェース・トゥ・フェースでやらなければいけないもの、例えば、採用面接。採用面接であれば民間の場合、オンラインでやっている場合もありますけれども、どうしても精度が高くなければならないということであれば、もちろん対面でということはあるかもしれませんが、用が足りるのであれば、審議会やこういったような会そのものも、わざわざここで集まって話し合う必要があるのかというようなことで、我々の通勤の旅費の無駄遣いもなくなりますし、移動時間のロスもなくなりますので、そういった意味では、新たに会議室を用意する必要もありませんのでね、具体的、現実的に、できるところからされたらいいんじゃないかなと思いますし、逆にそういった意味では、庁内でそういうことに対して、そうじゃない旧来のスタイルを貫かなければならないんだという方々のマインドをどう変えていくのか。後ほどの職員研修で、若い方にはどんどん働き方改革や、ワークショップいろいろ意見が出ていると思うんですが、それを決められるマネジメント層の発想が変わらないと、なかなか十分な時間短縮、働き方改革って難しいと思うので、その点はしっかりとマネジメント層にどう伝えていき、動かしていくのか、その機会で、今回のこの委員会の意見があるのだとすれば、まさに、トップも含めて、以下、事務局、事務部門の中の上層の方々のマインドを変えていくことは非常に重要なんじゃないかなというふうに思います。

藏田委員

ですから、積極的にどんどんやれば、圧倒的な効果が出ると思いますので、ぜひその点では、積極的に進めていただければと思います。

また、先ほどの提示タイトルなんかも、ＩＣ管理にすると具体的に数字がとれますよね。ですので、しっかりと情報稼働網を進めていけばいくほど、効果がどんどんデジタル化し、どんどんある面では、それが次の改善につながっていくデータのベースになっているので、ぜひ積極的にと思いますし、なるべく小さなものからどんどん始めていただいて、行革委員会でも次回以降は、もうモバイルでやりますというふうになるだけで、多分何十万の効果、職員の方々の移動時間もそうですし、待機の時間もそうですし、会議の前にやっぱり３０分前に来ますよね。来る必要なくなるわけですから。そのままいつもの状況でしっかりと議論に入っていただく。量より質だと思いますので、そういった意味でしっかりとされたら、小さく始めて計画成果を積み上げて、大きなものを動かしていくというプロセスをとられるといいんじゃないかなというふうに思います。

逆に言えば、そういう意味で、モバイルワークも含めた、ある面で言うとブラックな働き方を容認しかねないところもありますので、しっかりと成果を上げる職員に対しては、その成果をしっかりと図っていくという物差しを出さないと、物すごい労働強化になりかねませんので、その点はしっかりと、法律化をすると同時に、いい仕事をされる職員は、しっかりとその質で評価をし、いい成果を集中してやる分、充実した余暇が過ぎせるとか、しっかりとバランスよくやっていただく、そこをしっかりと打ち出されて行かれれば、いいんじゃないかな。特に、そういう労働環境を求めて若い良い人材は求めていきますので、なるべく早いうちのアドバランといえますか、戦略的に目指す取組をしっかりとやり、それをしっかりと市民にも、また全国にも発信していく。海外の人材も含め、海外にも含めて発信していくというようなところを視野に置かれてやられるのがいいんじゃないかなというふうに思います。以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。よろしいでしょうか。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

大変貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございます。我々も、この審議会のあり方というところでは、またテレビ会議の導入というところで、役所的にはちょっとすごく大変恐縮でございますが、情報公開のあり方であるとか、そういった課題なども考えながら、検討は進めてまいりたいと思います。

また、来年度に向けましては、こういった外部の審議会でも活用できるペーパーレスの会議システム、それはテレビ会議ではございませんが、説明者の操作と同期できるようなデバイスも導入して活用を図ってまいりたいと思っております。ちょっとこの委員会で使うかどうかは、まだ決定はしていないところではございますが、そのような取組も進めていって、またそういった取組を重ねていくことで、上層部も含めまして、庁内の意識改革を図っていきたいというふうに思っております。

また、小さく積み上げて大きくといったところは、我々も本当にそういった視点が大事だなと思っております。先ほどの例で上げていただきました市長公印なんていうのも、まさにその一環でございます。誰もが疑問に思っていることですが、なかなか誰も声を上げなかったようなところというのは、実はやろうと思えばできるということが結構あります。こういったＩＣＴワークスタイル変革においても、そういった視点でできるところから徐々に取組を進めているところでございまして、本当に小規模ではございますが、無線LANの活用であるとか、モバイルワークなどもやっているところでございます。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

そうした中で、やはりそれをやっていくことによるメリットというところも、本当に我々もそこを強調して、さらによい人材が集まるよう、取組をアピールしてまいりたいと思っておりますので、本当に貴重な意見をいただきまして、ありがとうございました。

伊藤会長

ほか、いかがでしょうか。

お願いします。

出石委員

まず一点確認なのですが、資料2のスライドの3の時間外勤務の推移、令和元年度13.8というのは、これは、管理職は入っているんですか。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

こちらは、管理職は入っておりません。

出石委員

ですよ。要するに時間外勤務手当がつく人ということですよ。

ICカードを利用して、管理職の部長以上も出退勤管理をするというか、登録をするということになっているからカウントはできると思うんですが、とにかく、今、まさに気になるのは、時間外勤務がこれデータで減っているように見えて、実は管理職が仕事をしているというケースが非常にあると思うんですね。それはそれで、働き方改革としては、まずいことだろうと思うので、そのあたりは、時間外勤務手当がつく人というよりも、全体の時間外を把握する必要があるのかなというふうに思います。

それから関連して、先ほど川上委員もおっしゃっていたんですけれども、こちらの資料3のほうでいうと、スライドの7あたりですか、ひろげるというところの取り組み方というのは、今の話と逆に、時間外を減らした分、今は仕事の持ち出し禁止になっているはずですから、家ではできない。逆に家でできるようになると、堂々と過重労働を課すこともできるし、本人もやってしまうだろうということがあるので、この点のバランスの取り方が非常にあるのかなというふうに思います。

それと、やはり在宅勤務になるとデータの持ち出しですよ。これによっての問題も出てきますから、今はそれも禁止されていると思うので、メールなんかも、大学の教員というのは、自宅で大学のメールを見られるんですけれども、基本的には役所のほうは見られないじゃないですか。それができるように多分なるといことになると、その一方で危惧されるセキュリティの問題もあるので、この点も十分配慮した対応が必要であろうというふうに思います。

あと、資料3、9のつなげるというところで、庁舎の使い方ということになるんですね。これちょっとアイデア的に可能かどうか、荒唐無稽かもしれないけれども、コワーキングスペースですね。要は異業種交流ですね。そうすると、公の施設になるのかどうかというのもあるので、公用施設じゃないじゃないかという話もあるかもわからないんですけど、せつかくこういうような取組をするのであれば、コワーキングスペースみたいなのができると、非常におもしろいなど。これは単純に思いつきで申しわけありませんが、あくまで意見ですけど。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

藤田委員、よろしく申し上げます。

藤田委員

もうお二人の委員がご指摘されていることなんですが、やはりモバイルワークですとか、在宅勤務ですとか、そういったワークスタイルが変わってきますと、やはり役所の外でやるというので、オンとオフのルール化というのが、やはりきちんとやらないと、まずはいけないかなと。本人にとっても、やはりいけないし、あとはマネジメントの面からも、やはり不公平感が出てきてしまいますと、その職員のモチベーションにもかかわってきますので、やはりそういった、これまでの役所の中でみんながそろって仕事をするという、そのスタイルから離れて、きょうは、この人は在宅とか、あとは外でやってきますとか、そういったスタイルになったときに、どうやってそれを管理するのかという、管理職の役割というのが非常に大きくなると思いますので、そういったルール化と、あと評価の基準ですよね、それをきちんと明確にしておく必要があるのではないかと思います。

伊藤会長

ありがとうございます。

ちょっと私からも一点というか質問、一点は質問で、もう一つは、コメントなんですけれども、コメントのほうは、やはりこれこの取組、特に資料3の取組がうまくいくためには、やっぱり職員個々人がPCを持っている、あるいはタブレットでもいいんですけども、端末を持って自由に動き回れるような環境が必要なので、そのためにはやはり、ある程度コストはかかることになるかなという気がいたします。

もう一つは、議会の関係です。先進的な取組をやっているところを私も視察に行ったことがあるんですけども、議会にやはりタブレット、パソコンを持ち込み化にして、議員の方もそれぞれパソコンを持って、その中で資料を見ながらやっている。もちろんテレビ会議みたいな議会は、ふさわしくないと思いますけれども、資料のペーパーレスと関連して、そこをやらないと、この取組が徹底されないという可能性がありますので、議員の方にも、きちんとご説明をいただいて対応していただきたいなというふうに思います。

事務局のほうからいかがでしょうか。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

今の議会の件に関しましては、本市では、常任委員会に置かましてはタブレットでやっております、逆に理事者側が紙を持ってきているというような、公開できるような資料のほうに、先にペーパーレス化をしているという観点から、議会の常任委員会ではタブレットも使っている状況でございます。

また、議員への提供資料につきましても、基本的にはペーパーレスでやっているところがございますが、その過程までが紙であったりという、今はそういう逆転したような状況がございますので、その辺は、川崎市に関しましては、議員に関しては既にそうなっているところと、一定の理解を得られているのかなと思っております。

また、出石委員からご意見をいただきましたとおり、管理職の時間外ということに関しましては、やはりマネジメントというところで何度も言葉が出ておりますが、管理職の負担というところも、当然ふえているという状況はあろうかと思います。

坂本行政改革マネジメント推進室担当課長

そういった中で、本市の人事委員会規則で、時間外勤務の上限を定める中では、そこは管理職も対象ということにしてございまして、ＩＣカードでは、一定程度、時間はきちんととってございますので、産業医面談の対象になったりとか、そういったところでは、健康管理などは、管理職も同様に扱っております。

また、出石委員と藤田委員、両方からご意見をいただきましたモバイルワーク、テレワークといったところでも、やはり情報のセキュリティ、そしてオンとオフの切りかえといったところでございますが、情報のセキュリティに関しましては、やはり課題だなというふうに思っております、現在は情報セキュリティ基準ののっとりまして、持ち出せないものは持ち出さないということにしておりますが、その辺を引き続き課題として検討を進めてまいりたいと思います。

また、オンとオフの切りかえといったところも、基本的には時間外勤務はテレワークの中ではしないという前提にしております、民間では、もうシャットダウンを強制的にするような機能をＰＣに持たせていたりというようなこともございますが、そういう取組なども参考にしながら、ちょっとどこまでできるかというのがございますが、オンとオフの切りかえといったところも検討してまいりたいというふうに考えているところでございます。

また、出石委員からご意見をいただきましたコワーキングスペースといったところ、また我々コミュニケーションエリアという中では、来庁者の方とか事業者の方とも、活発にコミュニケーションができるよう、立って打ち合わせができたとか、そういうことを想定しておりますが、ちょっとそれがコワーキングとまでは言えないのかと思っておりますが、そういった事業者の方とも、アイデアが盛んに出るようなレイアウトを目指して積極的に進めたいと思っております。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

いろいろご意見をいただいたと思いますので、ぜひ、今後の取組に生かしていただきたいというふうに思います。

それでは、次の議題に移りたいと思います。

次に議題その他として、まず人材育成の取組について、事務局からご説明をお願いいたします。

星野行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、川崎市の人材育成の取組について、ご説明いたします。

お手元にお配りしている資料４は、今年度の川崎市の研修概要でございまして、職員の人材育成の基本的な考え方や、毎年の研修計画、前年度の研修実績をまとめたものでございます。

毎年度、研修実施状況等を踏まえて計画を策定しており、今後の計画を策定するに当たり、先生方のご意見をいただければと存じます。

まず、表紙をおめくりいただき、１ページを御覧ください。人材育成に関する市の基本的な考えでございますが、本市におきましては、平成１６年から人材育成基本計画を３次にわたり作成し取り組んでまいりました。また、川崎市行財政改革プログラムにおきましても、市役所内部の質的改革を推進するとしております。

そのために、川崎市職員として、将来のあるべき姿を人材ビジョンとして、「『全ては市民のために』』という考えのもと、職員全員が行政のプロフェッショナルとして、いきいきと仕事に取り組み、未来に向けてチャレンジしている」と定め、それを実現するために必要な人材育成の考え方、取組の方向性を人材育成基本方針としてまとめ、それに基づき人材育成の取組を進めております。

星野行政改革マネジメント推進室担当課長

この方針は、川崎市総合計画における基本計画の期間である令和7年度までの川崎市の人材育成に係る方針を示すもので、職場や職員の取るべき行動と、そのために求められる力や職員ごとの果たすべき役割などを示し、年度ごとに人材育成部門の具体的な実施計画をアクションプランとして策定しております。

2ページを御覧ください。市民目線を基本とした「自律」による市政運営を実現するには、全ての職場において、組織のミッションを明確にし、市民目線で日常的に改善・改革を実践する組織風土を築いていく必要がございます。こうした組織風土を築き、人材ビジョンを実現するために職場が取るべき行動について職場のチーム原則として示しております。

職場のチーム原則は、組織のミッションや行動指針の浸透。情熱・知識・能力・情報の共有。活発な声かけと風通しの良い職場環境としています。

また、市民目線で日常的に改善・改革を実践する組織風土を築き、人材ビジョンを実現していくためには、職員一人ひとりが共通の目標と情熱を持って、自ら行動することが重要となります。そのため、人材ビジョンの実現に向けて職員が取るべき行動について、職員の行動指針として、行動原則と行動姿勢を示します。

行動原則は、市民の視線で考え、行動する。行政のプロフェッショナルとして自分の役割を果たす。チャレンジする。行動姿勢は、やり抜く（あきらめない）としています。

こうした人材を育成する基本的な考えとして、職場における職務遂行を基本とした人材育成。管理・監督者の実践的なマネジメント力の養成による、人が育つ職場づくりを推進。人事・評価・職員研修の各部門が連携した効果的な人材育成の取組。専門性の高い人材を育成するために、職場実態に即したきめ細かな特別人材育成の推進に加え、専門性の高い職域等における局区横断的な人材育成の取組を推進していきます。

3ページを御覧ください。職員に共通して求められる力と意識として、五つの基礎力と、四つの意識を定めており、五つの基礎力は、相手の立場に立ち、市民や職員と良好な関係を築く、対話する力。自身の役割を認識し、様々な視点で考える、考え抜く力。失敗を恐れずに挑戦する、前に踏み出す力。相手の立場に立ち、伝えることを意識した効果的な情報発信を行う伝える力。粘り強く真摯に取り組む、やり抜く力を五つの基礎力としており、四つの意識は、常に市民の視点で、市民の立場に立とうとする市民志向。現状に満足することなく、常にあるべき姿を目指して、意欲を持ち、困難に立ち向かおうとするチャレンジ意識。常に最小のコストで最大の効果を目指し、限られた時間、労力、経費の有効活用を進めようとするコスト意識。最後に、法令順守はもちろん、公務員として高い使命感と責任感を持って職務に臨む倫理観でございます。

また、職員から幹部まで、その職位ごとに果たすべき役割と必要な能力は異なってまいりますので、おのおの基本的な役割と求められる能力を、3ページから6ページにかけて提示しております。

7ページを御覧ください。人材育成は、職員研修だけでなく、人事部門や強化担当等と連携して取り組むことが必要ですので、人材ビジョンの実現に必要な取組を、人材ビジョンとの関係性を分野ごとにまとめて、方向性を明らかにしております。

次の8ページを御覧ください。人材育成の推進のための体制として、人事・育成に係る部署による人材育成推進委員会を設け、全庁的な課題調整や、人材育成の方向性の検討などを行い、各局区の人事担当課長で構成される人材育成推進管理者連絡会と連携して、人材育成の取組を進めています。

また、毎年、具体的な取組をアクションプランとして取りまとめ、進捗管理を行っているほか、職員意識の調査を定期的実施し、職員意識調査を把握しております。

9ページを御覧ください。人材ビジョンを実現するために、次のような職員研修方針のもとに、職員研修を実施しております。

星野行政改革マネジメント推進室担当課長

1、職員として求められる姿勢・態度、基礎力等を職員自身が理解し、強化してするための人材ビジョンや行動指針の浸透。

2、市職員として高い倫理観、責任感に基づいて、職務を執行するための公務員として、高い倫理感と、責任感を持った人材の育成確保。

3、外部機関、民間企業へ職員を派遣し、専門的知識や能力の向上を図る専門性の高い人材の育成確保。

4、職場のマネジメント力を強化する的確な組織運営を行う人材の育成・確保。

5、良好な職場環境を構築するための職場の環境整備・活性化。

6、職員の意識・意欲の向上のため、意識やモチベーション向上のための研修等を実施。

10ページを御覧ください。今ご説明したような方針で多くの研修を行っておりますが、特に次の点を重要ポイントとして研修を実施しております。

1、若手職員に対する公務員としての基礎固めとして、市職員となった直後は人材育成の重要な時期ですので、入庁後3年目まで、職員として共通して求められる力と意識について、しっかり身につけるよう、新規採用職員研修、採用2年目研修、採用3年目研修等を行っております。

2、中堅職員に対する意欲・改善意識向上の取組として、実務の中心となる中堅職員を対象に、意欲や改善意識の向上を目的とした中堅職員研修等を行っております。

3、管理・監督者のマネジメント力のさらなる強化として、管理・監督者に職場のマネジメント力強化のために管理・監督者の役割、職務遂行に応じた実務的な研修を行っております。

4、職位ごとに求められる役割や職責に対する意識づけの徹底として、各職員に昇任した時期を捉え、職位ごとに求められる役割や職責に対する意識づけを徹底する研修を行っております。

主な研修の取組内容については、10ページ以降のとおりです。

本市の研修の特徴の一つといたしまして、先ほど申し上げましたとおり、管理・監督者のマネジメント強化に力を入れており、新任係長研修、課長補佐研修、新任課長研修、課長3年目研修において、繰り返しマネジメントについての研修を実施しております。

特にマネジメントの中心となる新任課長職への研修につきましては、職場の課題と解決に向けて、行動計画をつくり実践する研修となっております。この研修成果につきましては、管理職のマネジメント支援の資料として活用しております。

12ページを御覧ください。(2)の特別研修では、今申し上げた研修のほかに、人権研修や職場体験研修などの自己啓発意欲の向上を図る研修を行っております。

また、(3)の派遣研修といたしましては、専門性の高い人材を育成し、業務知識・スキルの継承を支援するため、市町村アカデミーや外部の機関等に積極的に職員を派遣するほか、先進的な取組や幅広い視点を学ぶために、他の自治体や国、民間企業等に1年以上職員を派遣する長期派遣研修等も行っております。また、市内で活躍するNPO法人に短期間職員を派遣する研修も行っております。

(4)といたしましては、局別の人材育成推進支援として、各局区におきましても人材育成計画を立て、職員の人材育成の取組を行っておりますが、それに対する支援といたしまして、接遇研修指導者の養成や、職場集合研修等における経費の助成等を行っております。

次のページ、13ページに移りまして、(5)の自己啓発支援といたしまして、職員が自主的に研究を行う活動等を行っている自主研究グループについて、会場の確保等の支援を行っております。

各研修の詳細につきましては、16ページ以降に細かい内容がございますが、少し飛びまして35ページを御覧ください。

星野行政改革マネジメント推進室担当課長

人材育成の基本的な考え方で申しましたとおり、職員の人材育成については、職場における、いわゆるOJTが、とても大変重要と考えておまして、特に新規採用職員に対しての取組をまとめております。

新規採用職員は、配置される職場におきまして、育成担当者を個々に指名し、継続的なOJTを行っております。

また、人材育成に関する具体的な取組内容を記載する人材育成シート、計画的なOJTが行われるように、新規採用職員の成長を記録するOJTノートを用意しております。これらOJTにつきましては、円滑で確実に行われるように、「職場における人材育成の手引」を用意いたしまして、庁内で利用できるようにしております。

次の36ページを御覧ください。職員の意識改革、意識向上についての取組をまとめてございます。市長のメッセージを直接職員に届ける機会といたしまして、毎年の年頭挨拶は庁内でも放送しておりますが、各研修においても行われる市長公演につきましてもイントラネット等に掲載し、職員が確認できるようにしております。

また、新任部長研修では市長との対話を行っておりますが、この研修に受講した部長級職員がコーディネーターとなって庁内ミーティングを行ったり、業務の改善等に関して広く職員の提案を集める制度や、各職場で実際にしている改善・改革の取組等の発表会も開催しております。

37ページを御覧ください。先ほども申し上げましたとおり、管理職のマネジメント力の向上は大変重要と考えております。その管理職が高度なマネジメントを行い、職場で発揮できるようにするために、マネジメントに効率的、効果的、計画的に取り組むことを支援する、マネジメントガイドブック、課長研修等で取り組んだマネジメントの実践事例を集めた、マネジメント上の問題対応事例バンクを作成し、これらにあわせて、報道対応、メンタルヘルス対応などの管理職のマネジメントに役立つ情報を集めたポータルサイトを御用意し、管理職のマネジメントをサポートしております。

38ページ以降につきまして、昨年度の研修実績をまとめたものでございます。

以上でご説明を終わります。

伊藤会長

ありがとうございました。

ちょっと時間が押していますので、引き続き(2)民間活用の取組について、ご説明いただいた後、まとめて委員のご意見をいただきたいと思っております。

それでは、民間活用の取組について、ご説明をお願いします。

織裳行政改革マネジメント推進室担当課長

よろしく申し上げます。

それでは、お手元の資料5-1をお開きいただきたいなと思っております。こちら、昨年7月にも、本委員会に情報提供の機会をいただきました、新たな民間活用の推進方針(案)について、一定程度まとまりましたので、ご報告をさせていただきたいというふうに考えています。

こちらのほうにつきましては、今年度、新たに付属機関民間活用推進委員会というものを行革室内に立ち上げをさせていただきまして、今年度、4回ほどご審議をいただきながら、意見をまとめてきたところでございますので、今回、行財政プログラムの一つの柱にも民間活用の推進がありますので、情報提供させていただきたいというふうに思っております。

本編ではなく、スライド版5-1を使って、ご説明をさせていただきます。

織裳行政改革マネジメント推進室担当課長

まず、こちらのほうですけれども、本編は七つの章にまとまっておりますので、概要版のほうについても七つの項目でまとめてございます。

1、方針策定の趣旨でございますが、(1) 策定の目的・意義でございますが、下線部のとおりで「市民サービスの質的改革の推進」などを基本理念とする行財政改革を、「民間活用」の視点から推進するための考え方を示すものであり、効率的・効果的な市民サービスの提供とそのサービスの質の向上の実現につなげることを目的に策定するものでございます。

(2) 本市の民間活用の考え方の変遷と今後の民間活用でございますが、図表②のところにあります、これまでの民間活用に係る考え方のポイントとしましては、一点目にありますように、効率的な職員配置、職員の削減の観点から、民間活用の考え方がスタートしているというところでございます。

2点目にありますように、公共サービスの提供をしたいということで、民間部門に委ね、行政はその管理・監督者ということの役割を担うことで定義をしておりました。

3点目にございますように、民間部門を、市民サービス提供の補完的な役割を担う者としての位置づけが中心であったということでございます。

図表③にございますように、左下の③にありますように、今後の民間との連携に向けて必要な視点としましては、視点①にございますように、多様な主体との連携による取組の推進。視点②にございますように、資産マネジメントの考え方を踏まえた民間活用の推進という形でございます。

資料右上にいつていただきまして、③法令改正等の環境変化を踏まえた取組の推進ということでございますが、旧方針策定から10年、15年がたっているという形でございます。これまでに、PFI法につきましては、平成11年に策定後、今日まで20回を超える改定などが行われていたり、都市公園法ではパークPFIなどの新しい土地の制度ができたりといったことがございますので、そういった変化を踏まえた改定作業を行っていくというものでございます。

2の本市が目指す民間活用の基本的な考え方でございますが、(1) 考え方の再整理の中では、図表④に示させていただいた、括弧の中でございますけれども、今までの考え方に新しい要素を加えて、民間活用の方針を再整理させていただいてというふうに考えております。

①にありますように、ハード事業だけではなく、ソフト事業を含むあらゆる施策分野、事業分野を対象とした民間活用の推進ということでございます。

②としましては、民間企業だけではなく、NPO法人や自治会などを含めた「多様な主体」との連携を推進。

③としましては、既存施設の多目的化や複合化の推進など、資産マネジメントなどの考え方を踏まえた取組を進めていく。

④としましては、財政負担の削減だけではなく、地域課題の解決や豊かな市民生活の実現など、行政サービス領域以外にも視野に入れた民間活用の推進を進めていくというものでございます。

⑤にございますように、新たな民間活用を推進するための具体的な方針ということで、次項以降に新しい方針を位置づけをさせていただいているところでございます。

(2) 民間活用の基本的な考え方という形でございますが、図表⑤にございますように、本市の民間活動にあたっての基本的な姿勢としましては、民間ならではの発想からのアイデアやノウハウを最大限活用し、効率的・効果的な市民サービスの提供と、その質の向上につなげていきたいというふうに考えており、また、2点目には、本市と民間が、「公共」をともに担い、共に創り上げていくというような基本姿勢をもって、この後、進めていきたいというふうに考えているところでございます。

織裳行政改革マネジメント推進室担当課長

ページをめくっていただきまして、2ページ目でございます。3項目目からが具体的な応酬を位置づけていくものでございますが、3の優先的検討に関する基本的な方針の中では、(1)優先的検討プロセスによる検討ということで、本文中の下線部分でございますが、民間活用導入に係る検討を一定のルール・プロセスに基づき実施をしていくということで、庁内調整していきたいというふうに考えてございます。

また、3行目でございますように、平成27年に国から通知が出ております「優先的検討指針」を踏まえ、庁内の意思決定を経る実効性のある手続としていきたいというふうに考えていて、この後、国の説明会などに行くと、この優先的検討が国庫補助の要件などにされているということもありますので、そういったことを踏まえた対応をとっていきたいというふうに考えております。

右上にいつていただきまして、図表⑧優先的検討の取扱いにつきましては、この図表⑧でございますように、ハード事業に関しましては、原則全て優先的検討の対象としながら進めていきたいというふうに考えておりまして、また、公有財産の利活用事業に関しましては100平米以上のものについて原則対象という形ということとしたいというふうに考えています。

また、ソフト事業・内部管理事務、公有財産利活用事業の100平米未満に関しましては、効果があるものを対象とするという形の個別検討という形としたいというふうに考えているところでございます。

図表⑨でございますが、優先的検討プロセスによる検討の流れについて、事業発案から事業化まで六つのステップに段階をとって、何をやるかということの中段からの表にございますように、それぞれステップごとにどのような検討をするかということを整理をさせていただくこととしております。

また、右下(2)優先的検討対象事業の情報発信に関する基本的な方針としましては、この後、事業の検討の進捗に合わせて、事業概要などをリスト化をしながら、ロングリスト・ショートリスト・発注リストというものを、次年度以降、整理をしていきたいというふうに考えているところでございます。

ページを送っていただきまして3ページでございます。左上4番、地域経済活性化に向けた基本的な方針という形でございますが、PPP/PFI事業の推進に当たっては、市内事業者を積極的に活用することを基本姿勢とし、図表⑩の取組内容にございますように、今年度、PPPプラットフォームというものを立ち上げておりまして、市内外の事業者を対象とするセミナーと、市内事業者、職員を対象としている勉強会という二つの大きな取組を進めております。

そういった中で、効果的な情報発信や、基礎知識の習得の機会の提供。また、多様な事業者とのJV組成の環境整備におく機会を提供していくとともに、事業者選定の取扱い、取組に関しましては、市内事業者を活用することを目的に、加点評価の項目などの制度を設けていくことを契約セクションなどと調整をしているところでございます。

5番の民間提案及び対話を活用した民間活用の進め方に関する基本的な方針でございますが、(1)民間提案に関する本市の基本的な方針としまして、全ての施策事業分野において民間提案制度を活用していくということを方針としておりまして、来年度、①にございますように、テーマは事業所管課が設定したテーマ型というものと、テーマを問わず民間から広くアイデアを受け付けるフリー型という二つの制度を来年度創設したいというふうに考えております。

②の提案の受付の要件に当たっては、財政的要件、対象要件、公益的な要件というものを設けて、受け付けをしていきたいと考えているところでございます。

資料の右上に移っていただきまして、③提案の採用に当たっては、評価基準など図表⑬にあるようなものを新たに設けて示していきたいというふうに考えているところでございます。

織裳行政改革マネジメント推進室担当課長

一つ飛ばしまして、右下の(2)民間との対話に関する基本的な方針でございます。こちらに関しましては、②に書かせていただきましたとおり、①民間との対話に関する基本的な考え方としましては、民間が創意工夫を発揮する余地の多い検討初期段階から、民間との対話を実施していくということを基本的な考え方として取組を進めるとともに、具体的な取組としては、表の⑩にございますように、サウンディング調査による対話のプロセスと、プラットフォームを活用した対話のプロセス、二つの手法を分類化して取組を進めていきたいというように考えているところでございます。

ページを送っていただきまして、4ページ目でございます。左上、(3)民間との対話によって提供された知的財産を含む情報の取扱いということでございますけれども、昨年度、等々力緑地に関して、PFI法6条の民間提案をいただきました。そこでも非常に、なかなか苦労したところがありまして、民間の方々が、熱意・アイデアをどういうふうに保持しながら提案を審査していくかということが課題でございましたけれども、この後、民間提案制度を進めていくに当たっては、アイデアを提供しやすい環境、対話を行いやすい環境を整えることが重要ということで、図表の⑩にあります知的財産を含むところの取扱い方を、一定程度整理しながら取組を進めていきたいというふうに考えているところでございます。

左側、中段6番の確実な公共サービスの提供のためのモニタリング等に関する基本的な方針でございます。

(1)モニタリング等の目的と対象ということでございますが、図表⑰モニタリング等の目的に関しましては、目的①としましては、公共サービスの質・安全性(継続性)確保ということが、一つ目の目的とするとともに、②の目的としまして、次期取組等に向けた必要な見直しを行うための状況把握ということをモニタリングの目的として掲げさせていただいております。

モニタリング、左下、②モニタリング等の対象に関しましては、公有財産利活用事業における、単純貸付や単純売却、ネーミングライツなどの取組については、一定程度対象外としますが、それ以外の事業については、原則対象としてモニタリングを実施していくということでございます。

資料右側の(2)サービスの質・安全性確保のためのモニタリング等のあり方に関しましては、モニタリングの視点、モニタリングの手法などを今回の方針の中で、一定程度整理をさせていただきます。

右下、(3)問題発生時における作業の考え方につきましては、①問題発生時の基本的な対応としましては、サービスの提供の停止やサービス水準の低下を最小限にとどめ、迅速に復旧させることを最優先とすることを基本的な対応方針としております。

また、②にございますように、学識経験者、第三者からの意見聴取ということで、課題や問題が生じた場合や迅速サービスを復旧することができなかったものについては、行政だけではなくて、専門的な見解を有する学識経験者の方々に、公正・中立の立場から意見を頂戴し、次期取組の改善につなげていきたいというふうに考えているところでございます。

ページを送っていただきまして、5ページ目でございますが、(4)事業終了時の総括と次期事業手法検討のあり方でございます。

①にございますように、終了時の総括の目的としましては、この後、本市でPFI事業を導入しました事業は、順次、多摩スポーツセンターであったり、小学校であったり、また、空調PFIであったり、令和2年度以降、毎年終了に向かっていくということを踏まえまして、今回方針の策定の中では、その終了に当たっては、民間活用導入の効果検証と課題把握を行い、次の事業の実施の方向性、手法の検討に生かしていきたいというふうに考えておりまして、方法や検討内容、タイミングについて、今回の方針の中で、一定程度整理させていただいているところでございます。

織裳行政改革マネジメント推進室担当課長

7番、右側の取組の全体像でございますが、取組の全体像は、今回、一定庁内に示すことによって、取組を推し進めていってというふうに考えておまして、事業の発案の段階では、総合計画や行財政改革第2期プログラムに位置づけられた事業を、事業発案する際には、それぞれのステップに応じて検討しながら進めていくという形を考えており、事業終了まで、どのようなタイミングで、どのようなことをしたらいいのかということを一程度ルール化するとともに、また右側にありますように、プラットフォームやサウンディング調査、または民間提案制度を使いながら、民間の方々とお話をしながら、情報発信をしながら、取組を進めていきたいというふうに考えているところでございます。

本編のほうには、この7つの項目について整理をさせていただいておりますけれども、現在、3月2日までパブリックコメント手続に入っているところでございます。今回は、この情報を本委員会のほうにも提供させていただいて、聞きたいというふうに思ってお説明をさせていただいたところでございます。

ご説明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、ただいまご説明いただきました人材育成の取組、それから民間活用の取組について、ご意見、ご質問があれば、よろしくお願いたします。いかがでしょうか。

藏田委員、お願いします。

藏田委員

ありがとうございました。

職員研修について、内容はよくわかりました。

どうしても、申し上げなければならないことが一つあるんですけれども、民間活用を推進するに当たって、行政の側が、民間の考え方なり、どういうふうにコミュニケーションをしていくべきかという、広い意味でのマネジメント能力を身につける必要があると思います。手続だけ整えても、なかなか提案制度が続かないというか、官民連携はうまくいきません。多くの事例がそうであるように、いろいろ試行錯誤しながらですけれども、長く続いているところは、職員の方、首長の方、議会の方、さまざま含めて勉強をし、改善をしながら必死になって事業をつくり上げていっています。

その点で言うと、この職員研修の中に、そういった要素が非常に感じる要素が薄いというふうに思います。行政の中のマネジメントという言葉は、行政のマネジメントだけじゃなくて、まさに民間活力の方針にもあるとおり、今後、よりよく職員の中で、よいサービスを提供していくためには、民間事業者をある面ではプレーヤー主体として、いかにそれを使いこなすのかという発想が必要だと。その点でのマネジメント研修というのが、まさにその部分の要素が、研修の中には十分に感じとれないと思いますし、逆にそういうために、それこそ民間企業に派遣すれば、それがわかるかという、そうでもない気はしますが、ある面では、行政の中、インハウスの中だけでなく、より多くの実態も含めて、さまざまな矛盾も含めて、民間の企業が、まずは特に中小企業さんなり地元の企業さんが、どういう思いで日々稼がれているのかというところに目を光らすということは非常に意味があるんじゃないかなと。

その意味で、民間活力のほうの方針の中でも、まさにこの制度をオペレーションする、使いこなしていくスキルそのものを職員の中でどう育て上げていくのかという視点が、このPPPの方針のほうも、また、職員研修のほうも必要なんだと思います。

藏田委員

職員がたくさんいて財源がたくさんあってという時代ではなくなるわけです。豊かな川崎市であっても。だとすれば、それをいかに早く、職員もハッピーになり、地元事業者もハッピーになり、その先にいる市民に対して最高のサービスを提供するという仕組みをいかに早く、どう、いろんな人たちと手を取り合っ、つくっていくのかということが必要なんだとすれば、研修もその一つ、またこのPPPの活用というのは非常に重要なものだと思いますので、それをいかに使いこなしていく職員がどれだけ増えるのか、増やすのか。また、そういう職員がトライできるようなことをチャンスを与え、そこの成果をしっかりとマネジメントをし、見て、引き上げていく。その取組を、ぜひ方針の中で実質的なものとして、ぜひ取り組んでいただいたほうがいいかなというふうに思いました。

職員の方も多分優秀な能力を持っていらっしゃると思いますけれども、今後20年、30年を支えていく職員は、今までの論理では、なかなか最後まで勤め上げることができないんだと思います。

そういう意味でもある面では危機感を持ち、ある面では先輩方からの知見をしっかりと受け継ぎながら、民間とも連携しつつ、職員らしくない職員がどんどん育って行って、民間の発想も含めた、ある面では新しい働き方であるとか、新しい事業が生み出されていくような仕組みを、ぜひつくっていただきたいなと思いますので、その点は意見として申し上げます。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

ほかに、委員からいかがでしょうか。ご質問、ご意見。

藏田委員

すみません、一つだけもう一つ。

すみません、一つだけ、地元事業さんとの連携の中で言うと、日本商工会議所が年頭の所感の挨拶でも、三本柱の一つとして地域活性化、まちづくりの担い手に商業団体になっていきますということを日商としても言い始めています。ぜひ、その点なんかもフォローアップしてください。

伊藤会長

ほかは。いかがでしょうか。

出石委員。

出石委員

感想めいたことになりましたが、職員研修の概要のほうですね、資料の4ですけども、米百俵の精神じゃないんですけども、やっぱり人材育成って時間がかかるけれども絶対的に必要なものですよ。ところが、どうしても行財政改革の一環では、カットしやすいところですよ、これまで。だからそういう意味では、今ほどこの自治体も宿泊研修なんて本当に姿を消しているし、自治大とか、そういうのは別として、それがいいかどうかわかりませんが、川崎市は、かなり重厚な研修体制を組んでいるということは評価できると思うんですね。

出石委員

一方で、階層研修は、ある意味義務なんでしょうけれども、それ以外に要するに立候補制の研修というのは、どちらかというとマニアと、それから受けてほしい人が受けないというケースがあるので、このあたりの意識や研修を受けて自分のスキルアップにつなげていくかということの連動性は、そのためにつくっているのが、人材育成計画なり、このビジョンだと思うんですけど、そのあたりのことと。

それから、これは本当に感想なんですけれども、この47ページにある自己啓発の自主研修グループは、川崎市の規模では、劇的に少ないなという気がしています。これまさに、みずからの職員がつくっているグループですので、こういうのがどんどんもっと広がっていくことが、本来は望ましいのかなど。もちろんOJTもそうですけれども、そのように思います。

感想でした。

伊藤会長

ありがとうございました。

藤田委員、お願いします。

藤田委員

ちょっと時間がありませんので、また改めて何か機会があればということなんですけど、人材育成で、やはり基本方針と、あと研修と、あと人事評価ですね。それをうまく連動させていくのがいいということで、よく言われているわけなんですけれども、その連動の仕方とか、あと実際に課題ですね、その三つないし、OJTも含めてなんですけれども、そういったものを連動させる際の困難な点など、もしまた機会がありましたら、ご教示いただければと思います。

今回は大変勉強になりまして、ありがとうございました。

伊藤会長

ありがとうございました。

ちょっと時間の関係で、もし、後日でも事務局のほうでもご対応いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

藏田委員もおっしゃったように、民間活用ということと、この人材育成ということの両者、両にらみで相互に関連するところもございまして、これからまた会計年度任用職員が導入されるなど、職員の多様化が進むと。それから先ほどもご紹介いただきましたように、働き方も多様化していくという中で、今までにないような課題というのが出てくる可能性もありますし、民間とのつき合い方については、いろいろな課題が多分出てくるんだと思いますので、ぜひその部分、両者も含めて、ご検討いただきたいというふうに考えております。

それでは、よろしいでしょうか。

私の不手際で、ちょっと時間が超過いたしましたけれども、本日の議題は以上となりますが、事務局からほかにございますでしょうか。

岡田行政改革マネジメント推進室担当課長

特にございません。

伊藤会長

それでは、本日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。

岡田行政改革マネジメント推進室担当課長

長時間にわたりご審議いただきましてありがとうございます。

今年度の委員会でございますが、開催は本日の第3回までの予定としてございます。本日、各議題において、ご相談、またご紹介させていただくことができまして、委員の皆様から頂戴をいたしました多くの有用なご意見、ご指摘、アイデア、そして委員の皆様の考え方というものを、まずここにおります企画部門である私どもが、しっかりと踏まえまして、その内容を今後、主管課との調整に活かしてまいりまして、各取組がよりよい内容となりますよう、今後さらに検討を進めてまいりたいと存じます。

引き続き、ご指導ご鞭撻のほう、よろしくお願い申し上げます。

それでは、以上をもちまして令和元年度第3回の川崎市行財政改革推進委員会のほうを終了させていただきます。

本日は、大変遅くまでありがとうございました。