

令和3年度第1回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 令和3年5月13日(木) 午後5時00分～午後7時00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(会長職務代理者)、藏田委員、黒石委員、藤田委員  
市 側 中川総務企画局長  
石渡総務企画局行政改革マネジメント推進室長  
佐藤総務企画局行政改革マネジメント推進室担当部長  
吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
上林総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
林総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
坂本総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
小山総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
土谷総務企画局都市政策部企画調整課担当課長  
後藤総務企画局公共施設総合調整室担当課長  
小沢財政局財政部財政課担当課長  
岡村総務企画局行政改革マネジメント推進室課長補佐  
鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長  
梅澤総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長  
菊地総務企画局行政改革マネジメント推進室職員

- 議 題
- 1 出席者紹介
  - 2 会長選出
  - 3 議題
    - (1) 「川崎市行財政改革第3期プログラム策定方針」について
    - (2) 次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方(案)について
  - 4 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

吉永総務企画局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、ただいまから令和3年度第1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。

私は、総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長の吉永でございます。どうぞよろしくお願いいたします

します。それでは、座って進行させていただきます。

それでは、会議に先立ちまして、幾つか、連絡事項をさせていただきます。

今日、お二人の方がウェブでご参加ということで、よろしく願いいたします。

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、ご了承いただきたいと存じます。また、本日の議事内容について、録音させていただくとともに、録音内容に基づいて議事録を作成させていただき、公開の手続きを取らせていただきたいと存じます。

次に、資料の確認をさせていただきます。

資料につきましては、お手元に紙と、あとタブレットを使用して進行させていただきます。

配付資料の中の資料1-1、こちらにつきましては川崎市行財政改革第3期プログラム策定方針の概要版でございます。

資料1-2につきましては、策定方針の本編でございます。

資料1-3につきましては、行革プログラムの策定に当たってご意見をいただきたい事項でございます。

続きまして、資料2-1でございますが、こちらが次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方の案でございます。

資料2-2が、出資法人に関してご意見をいただきたい事項でございます。

よろしいでしょうか。

続きまして、それではお手元の次第に従いまして進めさせていただきます。

初めに、次第1の出席者のご紹介でございますが、本日は今年度の第1回目でございますので、まず出席者のご紹介をさせていただければと存じます。

初めに、委員にご就任いただく皆様のご紹介をさせていただきます。

関東学院大学副学長・法学部地域創生学科長・地域創生実践研究所長・法学部教授、出石稔様。

出石委員

よろしく願いします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

次に、東京都立大学法学部長、東京都立大学大学院法学政治学研究科長、伊藤正次様。

伊藤委員

どうぞよろしく願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

一般財団法人地方自治体公民連携研究財団代表理事、東洋大学PPP研究センターリサーチパートナー、千葉商科大学専任講師、藏田幸三様。

藏田委員

藏田でございます。どうぞよろしく願いします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

EY新日本有限責任監査法人パートナー、公認会計士、黒石匡昭様。

黒石委員

黒石です。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

続きまして、最後に、学習院大学法学部政治学科教授、藤田由紀子様。

藤田委員

本日はリモートで参加させていただきます。事務局の皆様にはご配慮いただき感謝しております。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

以上の5名の委員の皆様でございます。なお、藤田委員と黒石委員につきましてはスケジュールの都合によりオンラインでご出席いただいておりますので、ご了承ください。

また、委嘱状につきましては、本来であればお一人ずつお渡しすべきところですが、皆様の机上に配付させていただいております。黒石先生については後日郵送させていただきたいのと、あと藤田委員におかれましては郵送させていただいておりますので、よろしくお願いいたします。こちらをもちまして、委嘱状の交付とさせていただきますので、ご了承願います。

また、今年度につきましても委員の皆様にご活発なご議論をいただきたいと存じますので、どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、市側の出席者をご紹介します。

総務企画局長の中川でございます。

中川総務企画局長

中川です。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局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長の石渡でございます。

石渡総務企画局行政改革マネジメント推進室長

石渡でございます。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

担当部長の佐藤でございます。

佐藤総務企画局行政改革マネジメント推進室担当部長

佐藤でございます。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

担当課長の上林でございます。

上林総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

上林でございます。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
担当課長の藤原でございます。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
藤原でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
担当課長の林でございます。

林総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
林でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
担当課長の坂本でございます。

坂本総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
坂本でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
担当課長の小山でございます。

小山総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
小山でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
続きまして、企画調整課担当課長の土谷でございます。

土谷総務企画局都市政策部企画調整課担当課長  
土谷でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
公共施設総合調整室担当課長の後藤でございます。

後藤総務企画局公共施設総合調整室担当課長  
後藤でございます。よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長  
最後に、財政課担当課長の小沢でございます。

小沢財政局財政部財政課担当課長  
よろしくお願いたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

その他、関係職員も同席させていただいておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、議事に先立ちまして、総務企画局長の中川から一言、ご挨拶申し上げます。局長、よろしくお願いいたします。

中川総務企画局長

総務企画局長の中川でございます。よろしくお願いいたします。

以降、着座で失礼させていただきます。

この4月に総務企画局長になりまして、その前は経済労働局長をさせていただいております。その前は秘書部長をさせていただいて、その前が、先ほど出石先生とお話しさせていただいた政策担当というところで、出石先生のところの市長が講座を持たせていただくというような調整役をさせていただいたりとか、そんなお仕事をさせていただいております。

本日は皆様、本当に、また蔓延防止のこの時期に、リモートではなく直接来ていただきまして本当にありがとうございます。また、委員をお引き受けいただきまして誠にありがとうございます。今年度につきましては、ご案内のとおり、行財政改革第3期のプログラム、また出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針につきまして、策定年度ということでございます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響も、昨年来、本市としても対応させていただきまして、財政状況もそれによって大変厳しい状況ではございますけれども、こうした厳しい状況の中でこそ、これまで以上に必要な経営資源を確保するとともに、出資法人の効率化、経営健全化やその専門性等も踏まえた連携を図りながら、将来にわたって持続可能な行財政基盤を構築することができるよう、全庁一丸となって各計画を策定してまいりたいと考えております。

さて、本日の議題でございますけれども、先ほどの3期のプログラムの背景につきましては、今後、策定を進めるに当たりまして、いかに財源を確保していくか、また職員のコスト意識やコンプライアンス意識の醸成、現行プログラムから次期プログラムへどうやって課題を引き継いでいくかということについて、委員の皆様から忌憚のないご意見、ご助言をいただければと考えております。

また、出資法人の方針につきましても、次期方針に位置づけるべき法人の取組や指標、特に指標に関してはいろいろとご意見が各委員、各部局からもありましたので、そのようなところ、また将来的な経営状況の見通しの把握方法などについても委員の皆様からご意見やご助言をいただければと考えております。

今年度もどうぞよろしくお願いいたします。活発な意見をいただけると幸いです。

以上でございます。よろしくお願いいたします。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

続きまして、2、会長選出に移りたいと存じます。

本委員会の会長の選出につきましては、川崎市附属機関設置条例第6条に基づき、委員の皆様の互選により会長を選出させていただきたいと存じますが、いかがでしょうか。

藏田委員

委員会の継続的な運営をスムーズに行うためにも、伊藤先生に引き続きお願いされるのがよろしいかと存じますが、いかがでしょうか。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

すみません。ご意見ありがとうございます。よろしいでしょうか。

それでは、伊藤委員に会長をお願いしたいと存じます。伊藤会長、恐れ入りますが会長席のほうに移動をお願いいたします。

では、会長から一言ご挨拶をよろしく申し上げます。

伊藤会長

ただいま会長に選出されました、東京都立大学の伊藤でございます。どうぞよろしくをお願いいたします。座って失礼いたします。

先ほど局長からもございましたとおり、現在、新型コロナウイルス感染症が依然として拡大しているという状況の中で、今後の川崎市の行財政改革について新しいプログラムを策定する、それから出資法人に関しましても新しい方針を策定するということが、非常に厳しい課題に直面していると考えております。将来的にも今後どうなるか非常に不確実な中で、新たなプログラムや方針を策定することになると思いますので、委員の皆様方、職員の皆様方と協力して、できるだけ将来的に持続可能な行財政体制を作れるようなプログラムを考えていきたいと考えております。

ただ、コロナの問題は全国どこでも共通の課題でありますし、ある種、この時期に新しいプログラムを策定する区切りとなっているというのは、将来的な見通しという面でも少しは確実性が高くなっているということかもしれません。

長期的には川崎市も人口減少を迎えるということもございますし、短期的にはまだ比較的持続可能とはいえ、非常に中長期には厳しい状況に直面していると理解しております。経営資源をできるだけ節約すると同時に、それを生み出していく。資源制約というのは今後の日本社会あるいは地域社会のキーワードになると思いますけれども、限られた資源を有効に活用するために、今までのプログラムのいいところを引き継ぎつつ、また新しい考え方を打ち出していければというふうに考えております。どうぞよろしくをお願いいたします。

なお、このような状況でございまして、非常に不確実性とリスクが高いということでございますので、私に仮に事故があった場合ということを考えていたしまして、今回、職務代理者を置きたいと考えております。職務代理者に関しましては、出石委員をお願いしたいと考えております。事前にもうご了解いただいていると伺っておりますので、是非出石委員をお願いしたいと思っております。どうぞよろしくをお願いいたします。

それでは、議事に入らせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

よろしくをお願いいたします。

伊藤会長

ありがとうございます。

それでは、次第に従って進めてまいりたいと思います。

初めに、「川崎市行財政改革第3期プログラム策定方針」についてです。本議題については、まず策定方針の概要について、資料1-1に基づき、事務局からご説明をお願いいたします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

すみません。行政改革マネジメント推進室の鈴木でございます。本日はよろしくをお願いいたします。

お手元にタブレットをお配りさせていただいておりますけれども、本日の資料につきましてはこのタブレットをご覧くださいながら、ご説明させていただければと思いますので、よろしく申し上げます。なお、併

せまして、紙ベースの資料につきましても、お手元に置かせていただいておりますので、こちらのほうもご自由にお使いいただければというふうに考えております。また、タブレットをご利用いただく際ですけれども、皆様が自由にページを操作できる自由操作画面もございますので、画面の切替えなど、操作方法につきましては、タブレットの横にメモを添えてございますので、ご不明な点等ございましたら、そちらをご覧くださいか、あるいは事務局のほうにお声かけいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

なお、本日は藤田委員と黒石委員におかれましてはリモートでのご参加というところでございますので、事前にお送りしたデータ等をご覧いただきながらご参加いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、資料の説明をさせていただきます。

初めに、川崎市行財政改革第3期プログラム策定方針の概要について、簡単にご説明させていただきます。

資料中段の1、策定の趣旨、(1) これまでの取組でございますけれども、この間、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現を目指しまして、より質の高い市民サービスを提供することで市民満足度を向上させることができるよう、第1期、それから第2期の行財政改革プログラムに基づきまして、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」等の経営資源等を確保しながら、市の総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進に貢献してまいりました。

しかしながら、下段の枠囲み、行財政運営に関する主な現状と課題にございまして、①厳しい財政環境ですとか、あるいは②市民ニーズの多様化・増大化、また、資料の右上に参りまして、③将来の人口減少を見据えた公共施設の最適化ですとか、あるいは④多様な主体との連携、それから⑤職員を取り巻く環境変化への対応ですとか、あるいは⑥情報やデータの収集・活用といった課題に対して、今後もより一層対応しなければならないというのが本市の現状でございます。

こうした状況に対応するために、今後策定する第3期プログラムにおきましても必要な経営資源をしっかりと確保していく必要があると考えておまして、資料の右側中段、確保すべき経営資源の種類にもございまして、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」に加えまして、今回新たに、事業の見直しですとか、あるいは業務効率化等により生み出す「時間」の概念を追加いたしまして、経営資源の確保に向けた取組を一層推進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。

次に、資料の右側の下段をご覧いただきまして、(3) 3期プログラムの策定に当たりましては、二つ目のポツにございまして、市民ニーズの状況や、あるいは社会変容等を踏まえながら、全ての事務事業について、見直しの必要性等を検討していきたいというふうに考えております。

それから、また三つ目のポツにございまして、新型コロナウイルスの影響等もございまして、特に市民サービスに直結するような改革の取組については、その内容ですとか、あるいは実施時期について、慎重に検討してまいりたいというふうに考えております。

次のページをご覧ください。

2、プログラムの概要につきましては記載のとおりでございますが、(4)にございまして、第2期プログラムの取組内容を踏まえまして、効果が発現していない課題ですとか、あるいは課題が残るものにつきましては、適切に第3期プログラムへ反映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。

次に、3、プログラムの基本理念につきましては、1期からの基本理念を踏襲させていただきまして、(1)市民ニーズと地域課題を的確に把握しながら、(2)市民サービスの質的改革と、それから(3)市役所内部の質的改革を推進しまして、(4)にございまして、効率的・効果的な行財政運営を行うことで、「持続可能な最幸のまち」を実現していくということにさせていただきます。

次に、4、改革の主な視点についてでございますが、資料の右側上段に参りまして、(1)社会経済状況の変化を踏まえた市民サービスの再構築、それから(2)市役所の経営資源の最適化、(3)多様な主体との協働・連携のさらなる推進、それから(4)庁内の人材育成と意識改革の四つの視点に基づきまして、今

後、個別の課題を設定していきたいというふうに考えております。

なお、第2期プログラムまでは、「共に支える」「再構築する」「育てチャレンジする」の三つの柱というふうにさせていただいておりましたけれども、第3期プログラムにおきましては、これまで以上に「再構築する」に力を入れていきたいというふうに考えておりますので、(1)市民サービスに係る視点と(2)市役所内部に目を向ける視点とに細分化したものでございます。

5、推進体制及び6、策定スケジュールにつきましては記載のとおりでございますけれども、各節目におきまして行革委員会の皆様にご報告させていただきまして、ご意見を頂戴しながら、年度末の策定につけてまいりたいというふうに考えております。

資料1-1についてのご説明は以上でございます。

伊藤会長

どうもありがとうございました。

今回は事務局の方で、あらかじめ委員の皆様から意見を頂きたい事項について、資料1-3にまとめていただいています。資料1-3に基づいて、主な項目について、一つずつ事務局からご説明いただき、その都度、委員の皆様からご意見、ご質問等をいただければと思います。なお、ご意見等がある方は挙手をお願いいたします。

それでは、事務局からご説明をお願いいたします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

それでは引き続き、私のほうからご説明させていただきます。

まず、ご意見をいただきたい事項につきましては、7点ほどございますので、順にご説明というところでお願ひしたいと思ひます。

まず初めに、総論の部分になりますけれども、項目でいいますと①になります。中長期的な社会経済動向を踏まえて取組を進めるべき行政の方向性についてというところで、現状・課題にございますとおり、本市を取り巻く状況につきましては、これまで以上に厳しい状況が想定されているというところでございますので、ご意見を頂きたいポイントにも記載してございますけれども、中長期的な社会経済動向を踏まえまして、今から取り組むべき行財政改革の取組ですとか、あるいは持続可能な行財政運営を行う上での留意点等について、委員の皆様からご助言を頂ければというふうに考えております。

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。

①につきまして、皆様からご意見、ご質問等を頂きたいと思ひます。事前にもご意見、ご質問等を寄せられている方がいらっしゃると思ひますけれども、この点についていかがでしょうか。

じゃあ、藏田委員お願ひします。

藏田委員

よろしくお願ひします。事前意見で出しているものを含めて、3点ほど述べさせていただきたいと思ひます。

まず最初に、基本的な考え方として、まさに行政DX、新しい生活様式への適応ということの一言に尽きるのかなというふうに思ひます。それが市民サービスニーズに対する答えであり、行政の資源の有効活用であり、その中で時間を含めたコストの効率化ということが実現されるということだと思ひますので、そこを



しっかりと進めていくことが一番重要なところかなと。

そのためには、DXを進めるに当たって、民間でもそうですが、アジャイルな、より迅速な実践、実証ですよね。システム、アプリその他、スタートして、すぐそのままうまくいくとは限りませんし、周到に準備してからでは時間がかかりますので、迅速に実施を導入していく中で、アジャイルな開発と同じように、市民サービスそのものもイノベーションしていくような仕組みを考えていくということが行革のプログラムにとってとても重要なかなというのが1点目でございます。

2点目ですけれども、具体的にそれがどういうふうに言い換えられるかといえば、非接触でありスマホでありキャッシュレスですね、レスサービスといいますか、そういうところを徹底していくということが、ある面では皆さんの安心安全でもあり、効率化でもあり、そこにはデータを介して様々な情報が、いわゆるメールで送られてくる情報とは違った意味で、様々な情報が取れますので、そういったものをさらなる効率化につなげていく、さらにはプッシュ型の情報提供サービスにもつながっていくということがありますので、巢ごもり需要やキャッシュレス、非接触というところに本腰を入れて行政サービスを作り替えていくということができれば、少子高齢化時代の移動の問題であるとか、様々な格差といったようなことも、かなりの部分、解消していけるんじゃないかなというところがございます。

もう少しサービス面で言えば、やっぱりそういう意味で、できる限りヒューマンリソースを、人的な資源をかけて行うサービスがどこなのかということを確認に切り分けていくことだろうというふうに思います。大学の学生相談もかなりチャットボットで効率化できていますし、もちろん非定型的なものについてはしっかりと、政策判断も含め、職員が対応するとしても、それ以外の部分についてはかなりの部分、システム化なり、AIも含めて、柔軟な、使い勝手のいいもの、悪いものがありますが、育てていけば、かなり使えるものになっていくので、そういったものを職員自身も使いこなしていくような形で改革していくことが必要なんじゃないかなと。

その3点がポイントかなと思いましたので、申し上げさせていただきました。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。市民サービスの在り方まで含めて、ご意見いただいたと理解しております。

他、いかがでしょうか。

では、出石委員の後、藤田委員にお願いしたいと思います。まず、出石委員お願いします。

出石委員

今のご意見と一緒にところがあるんですけども、DX対応とか、いわゆるベストそのようなものの活用による費用対効果みたいなものは行革の、次の第3期のプログラムとしての指標にするという形で算出できないでしょうかというところなんです。それが出せるならば、成果として第3期プログラムのほうに成果として入れられるのかなと思いましたので、その点を一つ申し上げます。

伊藤会長

ありがとうございます。

事務局の方からは。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

まさにご意見を頂戴したとおりでございまして、デジタル化、DXを進めることによりまして職員の働き方等も変わってまいりますので、そういった部分で例えば人件費の部分ですとか、あるいは時間の部分、そ

れがどの程度やはり効率化されるのかという部分については、しっかりと出していないといけない部分だと考えておりますので、その辺りについては、今年度はデジタル化推進室という新しい部署もできておりますので、そちらと調整させていただきながら、しっかりと取り組んでまいりたいというふうに考えております。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

中川総務企画局長

よろしければ、補足させていただければと思います。

伊藤会長

はい。

中川総務企画局長

今、藏田委員からお話しされたヒューマンサービスを切り分けていくという意味では、民間の事業者の方と共同して、今回は係長以下の業務量調査をさせていただくような予定でございます。その中で、他の自治体でも実績があるところに無料でやっていただけるというお話でございまして、今これから始めようというところです。要は、本当にコア業務なのか、ノンコア業務なのか。今お話しいただいた、これは人が直接やらなくてもいいような業務はAIなり、RPAを使ってやっていくというようなことで、そこで質を改善することが、出石先生におっしゃっていただきましたが、そこで効果みたいなものが定量的に出てくれば、行革効果として表せるのかなと。ただ、調査してみないと、どんな結果が出るのか分からないので、まずそういう試みをさせていただくということで、1点補足させていただければと思います。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、藤田委員お願いいたします。

藤田委員

ありがとうございます。私が事前に提出させていただいた意見も、藏田委員の意見ととても関連するんですけれども、やはりDXの推進によりまして大分、業務の仕方ですとか、あるいはマンパワーをかけなければいけないところとマンパワーがあまり必要ではなくなる場所、大分そこら辺が変わってくるかと思えます。そのため、かなり大幅にマンパワーの配置の分担をしなければいけないところというのも出てくるのではないかと思います。そういったところへ長期的に更新いただきまして、前々から準備していただき、どのような配置転換を進めていくことがマンパワーの効率的な活用になるのではないかなと考えております。

伊藤会長

ありがとうございます。DX、その前提でもありますけれども、やはり業務量の実態を踏まえた上で、人事ですとか人材配置とも結びつけて考えていく必要があるというようなご意見で、恐らく⑤のところにも関わってくるようなご意見だというふうに承りました。

事務局から何か。

岡村総務企画局行政改革マネジメント推進室課長補佐

おっしゃるとおり、今局長からも話があったとおり、BPRを進めていく中でまさに定型的、反復的業務がどこなのかということがこれから分かっていくことになると思います。そこを今度は例えばAI、RPAとか、そういったデジタル化を図っていくというときに、今度は職員がこういった業務を担っていくべきなのか、より人に寄り添い型の業務を行って、ダブルケアではないですが、デジタル化に適応できない方への寄り添い型になるのか、あるいは市民のニーズを把握するために、よりまちへ出ていく形にするのか、そういった質の転換というのも今後必要になってくるかと思しますので、今後、先ほどの5番の話になりますけれども、デジタル人材をどうするのかというところと踏まえて、正規の職員がやっていく業務、あるいは求められる能力というのをも併せて考えていきたいというふうに考えております。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

伊藤会長

中長期的な社会経済動向というのはかなり予測しづらいということなんですが、やはり第2期のプログラムでも考慮に入れているところですが、今後の川崎市の人口動態、さらに財政状況、新型コロナ関係で医療福祉の関係の予算が従来よりも相当厳しい見通しになるということは確実ですので、その面は税政として考慮に入れておく必要があるかと思えます。

それでは、次の②のところに移りたいと思いますけど、よろしく願いいたします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

次に、②ですけれども、歳出削減ですとか、あるいは財源確保のアイデアについてというところで、現状と課題がございますとおり、市の財政状況が非常に厳しいという状況でございますので、また行政の発想による歳出削減策ですとか、あるいは歳入確保策にも限界がございますことから、歳出に歯止めをかけるためのアイデアですとか、あるいは各自治体とか民間企業での先進事例等がございましたら、委員からご助言を頂ければと考えております。

説明は以上でございます。

伊藤会長

どうもありがとうございました。

それでは、②のところにつきまして、ご意見、ご質問をいただきたいと思っておりますけれども、いかがでしょうか。

藏田委員

よろしいですか。

伊藤会長

はい。藏田委員、お願いします。

## 藏田委員

ありがとうございます。幾つか具体的なことを申し上げたいと思います。

まずは既存の、かなり実績が積み上がってきているところですけど、成果連動型委託だとかソーシャル・インパクト・ボンドだとか、先に委託で予算をつけて払うことを約束して、その上で仕事をするんじゃないかと、成果を見て、成果に対して報酬を支払っていくというところですね、出来高払いと言えば分かりやすいと思いますが、といったようなものは新しい分野、特に社会課題解決型の部分ではかなり実績も出てきております。医療福祉分野、介護、予防介護なども随分出てきているので、そこら辺にまずは取り組むべきかなというふうに思います。

あと、PPPの関連で言えば、もう既にやっつけちゃったことをいかに複合化、包括化、長期化していくのかというところだと思います。各課、各部署の縦割りでまとめてもなかなかバリューが、もうかなりやっつけちゃった部分もあるでしょうし、なかなか発想として民間側として知恵を出してリスクを取ってやろうというところまで行かない部分もあるかと思うので、複数の施設や複数の業務、複数の制度もまとめて、ある面では任せていく、そういうことで、ある面では民間の活力、人材ノウハウをダイナミックに、ある面では使いこなすというんですかね、使いこなす側で民間を活用していくという辺りが必要かなと。そういう意味では定借、リース、コンセッションを含めて、新しい手法なんかも、民間側として川崎市さんの実績に対してバリューを感じていただけるような、ある面では接し方ができると、いいんじゃないかなと思います。

あと、最後ですけども、行政の枠組みの中で発想して提案するのはなかなか難しい部分があると思いますので、手堅く言えば提案制度ということが一つですが、もう一つは今回のデジタル庁も含めて、人材、一緒にやっていくということがやっぱり必要なんじゃないですかね。競争的なイノベーションといいますか、一緒に考えて、プロセスも考えていく、仕組みも考えていく、そういうところを一緒に組んでパートナーとしてやっていけるような仕組みを考えられるといいかなと。川崎市さんのネームバリューであれば、川崎市さんに入って、ある面ではモデルを作っていこう、もしくは先ほどの業務分析なんかも含めて、そのデータそのものから新しいバリューを生み出していけるような担い手や職員、チームを作ってやっていくことのほうがいいかなという気がしますので、その点ではより自由な、少しそういう意味では行政サイドの縦割りなり、規制はなかなかハードルが高いですが、何とかそこら辺を突破して、新しいモデルを、大きなものは必要ないと思うんですが、新しいものを、価値のあるものをやるということが非常に大きな効果をもたらすと思いますので、川崎市のブランドを高める意味でもそういう提案制度、もしくはチームとなって提案を作っていくような、まさに行革DXのプロセスそのものを一緒に組んでやっていけるような仕組みなんかができるといいかなと思っています。

以上です。

## 伊藤会長

ありがとうございました。

事務局で、今のご意見について何かございますでしょうか。

## 鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

今も行革の取組の一環として民間活用の取組を進めているところでございまして、藏田委員からも成果連動型ですとか、あるいはソーシャル・インパクト・ボンドのような話を頂戴したところでございますけれども、第3期におきましても、民間と一緒に作り上げていくという部分については非常に重要な部分だと思っておりますので、積極的に民間のアイデアやノウハウ等を生かしながら、行革を進めていければと考えているところでございます。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

他に、②につきましてはいかがでしょうか。

出石委員

流れとしてはあれですかね、今の最初の流れでやっていきましようか。

伊藤会長

じゃあ、お願いします。

出石委員

これは本当に大変だなと思って、特に歳出削減はもう乾き切った状態だろうと思っていて、何か抜本的な、大きく考え方を考えるような形にしなければ、財政削減はできないと思うんですよね。もっと、知恵はあるのかもしれないけれども。

あり得るかどうか、行政的には無理なのかも分からないけれども、あえて言うと、例えば私の大学でも、横浜の中心地にキャンパスを構えるに当たって、やはり現存のキャンパスの減築をしないとイケないと。明らかにそれはもう管理経費がかかってきますので、施設の維持が大変なので、どれを減築するかという議論を今している状態なんですね。

例えば、横浜市役所もそうですよね、市庁舎を建てたけれども、今までの庁舎を再開発という形で、民間にノウハウを委ねたわけですけれども。例えば、こちらの第1庁舎でいいのかな、建てているやつがあったけど、この第3庁舎、第4庁舎はどうするのか。まだ壊す段階じゃないかもしれないけれども。

それを何か違う手で、どれだけ、後で出てくる公共施設の長寿命化の件もあるんですが、そういうところで大胆に削減して、かつ、もうけるというか、民間に委ねるようなことができないか、ということが一つ、アイデアとしては、荒唐無稽かどうか分かりませんが、そんなことを考えないと、もう削れないし増やせないと思うんです。

伊藤会長

ありがとうございます。

他、②のところについて、いかがでしょうか。藤田委員は。

黒石委員

よろしいでしょうか。

伊藤会長

じゃあ、黒石委員お願いいたします。

黒石委員

まず総論から行くと、本当に中長期的な社会経済動向ということで、コロナショックというものをちゃんと受け止めないといけない。これで、また何とかワクチンが入って、乗り切ったら、またこれで元に戻るんだという幻想を一回やめないといけないと思います。やっぱり本当に中長期的に考えたときに、疫病、気候

変動も含めて、こういう有事の対応みたいなものが常にあるわけですから、もう気候変動は有事というよりも常態化しているわけですし、本当に今までの構造を前提に考えていたらいけないんだと思うんです。

さっき蔵田委員からもありましたけれども、②の財源問題も含めて、もう絞って絞って、やることはやっているみんな言いますが、圧倒的に構造の改革をやっつてこなかったんで、さっきデジタル化の話もありましたけど、もう協調領域はみんなでシェアすべきなんですよ。競争領域と協調領域を分けて、これはデータガバナンスの議論と一緒にですけども、協調領域をみんなで一緒にやって、コストを効率化する、シェアードサービスセンターの、前、似たものですけどもそういう構造的なアプローチを取らないといけないんだと思います。

もう一回総論に戻ると、本当に第3期プログラムの中で整理いただいたことは本当にごもつともなので、市民サービスの再構築、それから市役所経営資源の最適化に向けた見直し、まさにこの2点は本当に本気でやるべき話で、きれいごとで口だけ言っていて、大所に何も切り込めていない、今までの歴史をやっぴり反省して、本気で市民サービスの再構築をしていくという中長期的視点に立ったときの自助、共助、公助の本気の見直しというのを本気でやれるかどうか、今までの行政サービス、デリバリーを前提にしないで、本当に公助から共助、自助の世界に行けないのかという話を本気でやれるかどうかという視点、これは先ほど申し上げたシェアードサービスセンターという協調領域の共有、共同利用も含めて。

あと官民連携。民間活用したら全てがうまくいくという幻想はもういいかげん、10年、20年やってきて、さんざん味わってきているわけですから、もっと本当に、もう官でも民でもいいから、やっぱりガバナンス等、考えた活動から得た成果連動型とか、そういう方向で走って、もう官民連携すれば全てうまくいくという妄想から一旦離れてっていう相当本気の利害調整を乗り越えた行政サービス自体の再構築、それから市役所側の経営資源の再構築、その2点を本気でやらないといけないというのが①の意見です。

そこから流れてくる話としてつながってきますが、②の財源問題も、自助、共助、公助の抜本見直しプロジェクトというのを柱を立ててやるべきじゃないかなと思います。

あと、新財源確保という意味では新税の導入というのでも検討されますし、それから、神奈川県下だと鎌倉市で地方債の償還スケジュールの見直しというのを検討したことがありますので、地方債の償還スケジュールを、財政健全化のために、実効耐用年数を短めに設定されて、資金繰りで汲々しているというのが地方の財政制度の現実です。実態ベースに検討するというのは問題ですけども、実態ベースに償還スケジュールを合わせて、資金繰りの余裕を持つ。その余裕によって、有事対応を含めて中長期的な視点から協調領域の協働構築みたいな、構造問題に取り組むというのがあるべきだと思います。

伊藤会長

どうもありがとうございました。

それでは、他、もしあれば、よろしいでしょうか。藤田委員、よろしいでしょうか。

藤田委員

よろしいですか。

伊藤会長

はい、お願いします。

藤田委員

私は、この部分は少し各論的になってしまうんですが、ふるさと納税の話に関して、少し他の分野にも共通するような話をさせていただきたいんですが、ふるさと納税で減収が続いているというようなそういう記

述がありましたけれども、これに関しての努力というのが市民の方の目に見える形で伝わっていけるかなというのを少し感じました。

確かに、私も東京23区に住んでおまして、こういった都心部の自治体というのは、ふるさと納税制度で大変厳しいものだというのはよく理解しております。

ただ、それでも例えば特産品とかそういう魅力的なものがなかったとしても、市民の方々というのは、最近では理念に賛同する、別にお返しがなくても、賛同できるものがあればやはりお金を出すという、そういう動きもありますので、そういうところで川崎市でみんなが賛同できるようなアイデアを出していくとか、あるいはクラウドファンディングとかを活用しているとか、やっぱり、ただふるさと納税で減収しているということで甘んじているのではなく、それなりの努力を市民の方に目に見える形でされているのかというのがちょっと気になりました。

そういうところでも努力されるべきですし、一方で、それでも減収が続いているということでしたら、広報などを使って、ふるさと納税制度により、具体的な数字を挙げながら、こういった減収が続いている、このままでは、これまで皆さんに提供してきたサービスが提供できなくなる、閉鎖することになりかねないということをきちんと丁寧に説明して、ふるさと納税の仕組みの理解を求めていくことも、やはり必要なのではないかと思っております。そういった面で、市民の方にも財政が厳しいということで収入が減ってしまうと自分たちのサービスにも関わってくるのだということを丁寧に、もちろん、それはきちんとしかるべき努力をしているということを説明した上で、やはり市民の方にも説明するというのが必要なのではないかと思っております。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

黒石委員からは、今までの官民連携ということの上っ面だけではなくて、これからは実効的に改革を進めていくというような視点が必要ではないかというようなご意見、その他にもDXの視点ですとか、あるいは各部署でいろいろ進めていっても意味がないので、トータルに横で連携していくというようなお話もございました。

藤田委員から、ふるさと納税について、具体的なご提案も頂いているところです。

この点について、事務局、よろしいでしょうか。

岡村総務企画局行政改革マネジメント推進室課長補佐

それでは、いろいろご意見をいただきましたので、3点ほど、ちょっとまとめてお話しさせていただきます。

まず、蔵田委員から、複合化とか包括化、そういったものの観点からの改革も必要じゃないか。それから、出石委員からも、減築を進める必要があるんじゃないかというお話がございましたけれども。

川崎市でも、特に今は公共施設で、様々な分野の施設がそれぞれ建っているという状況でございますが、それをどう複合化して多目的化していくかという観点で資産マネジメントを進めていくということに取り組み始めております。今、行革プログラムと併せて、資産マネジメントの実施方針というものの策定も進めているところの中で、そういった公共施設の多目的化、複合化という観点にも力を入れながら、今後改革を進めていきたいと考えているところでございます。

2点目に、民間提案、民間活用ということでご意見をいただいたところでございますけれども。

川崎市でも民間活用推進方針を定めた中で、様々な民間提案をいただきながら事業を進めておまして、幾つか、そういったところでハード系の建物なども減築したところでございますけれども、いわゆるハード

の部分だけではなくて、これからはソフト系の部分、あるいは先ほど話でおっしゃっていただいたデジタル化といったところ、そういったところでもいかに民間ノウハウ、アイデアを活用しながら進めていくかというところが重要だと思っております。特に、川崎市にそういった提案を持っていくと、川崎市はそれを受けてやってくれるんだというような、ある意味、雰囲気づくりというか、実績づくりも大事だと思っておりますので、そういったものをスモールスタートでもいいので着実に進めていきながら、民間からも提案を出していただきやすいような自治体を目指していくのも大切なのかなと考えております。

それから3点目で、ふるさと納税の件ですけれども。

藤田委員がおっしゃるように、理念に賛同していただくということが大事なところでございまして、川崎市でもこれまでポスターを各駅に掲示したりしながら、これだけの大きな額が、財源が流出しているんだということを市民の皆様にも訴えてきたところがございますけれども。とはいいいながら、やはり今でもかなりの、60億円以上の財源、税源が流出しているということもございまして、こういった広報と普及啓発というところにもっと力を入れていかないと、まさに市民サービス自体への影響がさらに大きくなってしまいうところがございますので、そこについては次期のプログラムにおいても少し課題感を出しながら取り組んでいきたいと考えているところでございます。

以上でございます。

伊藤会長

どうもありがとうございました。

それでは、時間が押していますので、次の③について、ご説明をお願いします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

次に、③新型コロナを契機とした市民ニーズの変化についてというところでございますけれども、やはり社会のデジタル化や人々の勤務形態の変化、それから生活様式等も変わってまいりますので、市民ニーズも大きく変化することが見込まれている中で、委員のお立場からで構いませんので、新型コロナを契機として、どのような市民ニーズの変化が想定されるかというところですか、あるいはそうした市民ニーズを的確に捉えるために行政としてどのように取り組むべきかという部分について、ご助言を頂きたいと考えております。

説明は以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございます。

それでは、この③につきまして、ご意見、ご質問をお願いしたいと思います。

藏田委員、お願いします。

藏田委員

最初のところで申し上げましたけれども、基本的にはスマホで自宅から全部サービスが受けられるというのが、自宅からでなくてもいいんですが、それはどこからでもということですが、そういうふうになっていくことが一番シンプルな目指すべきところかなと。若い人たちの利便性も高まるし、結果として高齢者の方々のサービス向上にもつながっていくだろうと。もちろん、今、現状では、ワクチン接種でスマホ、インターネットだけだと利用できないとか、そういうところはちゃんとケアしていくべきで、取り残してはいけないと思っておりますけれども、いずれ変わっていく中で言えば、まさにそれをスタンダードとして考えたときに市役所の職員としてどういうふうなワークスタイルがあり、どういうサービスの提供の仕方になるのか



というところが重要なと思います。

その意味でいうと、今回の会議もそうですが、オンラインのコミュニケーションを、やっぱり民間側もかなり苦労しながらやっていますが、行政の中でも、もしくは行政と民間、もしくは行政と地域とのコミュニケーションでもかなり積極的に活用されると、その時間・コストたるや、ものすごいものがありますので、こういう形で皆さん、職員の方に集まってきていただく移動時間をカウントしただけでも、云十万円だと思いますので、そういうところでこつこつ削減していく。その代わりに中身で勝負するという形が一番いいかなというふうに思います。

もう一つ、やっぱりセンサー機能をいかに活用するのかというところがSociety 5.0の時代は重要で、データ入力して作るデータじゃなくて、それこそ今回のワクチンの移動情報なんかもかなりビッグデータで自然に吸い上がってくるような形での情報提供を、やっぱり市民ニーズとして求めていると思うんですね、きれいにまとめた統計資料が、かちっと1年に1回出てくるんじゃなくて、日々刻々と更新されていくような、ビジュアルなデータ提供というのにやっぱりもう慣れてしまっているので、資料を読むというのはなかなか難しいかなと思いますので、そういうところで、うまくそこら辺の仕組みでデータが取れるようなものを労務管理や業務の実績、様々含めて、チェック確認、人手が少ない中で、どこまで成果性を高めながら、それをやっていくかというところは考えていかれるとサービスが見えてくる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

では、他の委員の方いかがですか。じゃあ、出石委員お願いします。

出石委員

今、藏田委員がおっしゃったことにあつた高齢者等、今はもう言葉としてあまり使いませんが、デジタル難民については、やっぱり取り残してはいけないという、まさにSDGsの観点もありますが、一步進めて、この際、高齢者のDXというか、高齢者がそういうものを使えるようになってもらうように、市のほうでそういう講座を開いていくとか、出前講座をするという形で、みんなが使えるようにしていくというのが大事なのかなと思いましたので、意見として申し上げたいと思います。

伊藤会長

ありがとうございました。

他、いかがでしょうか。じゃあ、藤田委員お願いします。

藤田委員

よろしいでしょうか。

伊藤会長

お願いします。

藤田委員

私もやはり、DX化にこういった意味で言えば、それに取り残されてしまう人々に対するケアを十分にする必要があるということも事前に申し上げております。

あと、現場の職員の方の一人一人、もちろん先ほど藏田委員がおっしゃったようにデータとして把握できるということも大事なんですけども、それとともに、やはり現場の職員さんの、何というんでしょう、アンテナ力といいますか、そういったところも、そこに人材を投入するということの意義もありますので、重要になってくると思います。現場の情報を実行とか決定に、きちんと情報が上がっているそのルートの確保というか、確認というのもしていただきたいと思っております。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

黒石委員、もし何かございましたら、お願いいたします。

黒石委員

藤田さんとそんなに変わらない、1点だけ、あえてですけども。

デジタル化、DX化は、皆さん、当然ながら意識されているところですけども、こういうコロナショック、有事の対応を含めて、ある程度もうデジタル・デバイド問題、スマホを持っていない高齢者問題に引きずられ過ぎて、やはり全て二度手間、三度手間になっている。逆に言うとコスト効率化できない事例がたくさんあるので、ある程度そこはもちろん政治が頑張ってもらわないといけないと割り切って、PCR検査問題もウェブ等をベーシックにするぐらいの話を捉えていくべきではないかと。

伊藤会長

ありがとうございました。

DX、デジタル化という話はこれからもちろん進められていくということですし、かなりこれからの市民サービスの中核に位置する議論ですので第3期では中心的に取り上げていく必要があるというふうに考えています。と同時に、コロナで新しい生活様式というか、その面で市民のニーズがどう変わっているかということもありまして、例えば在宅で仕事をする人が川崎市内でも相当増えている可能性もありますし、あるいは都心まで行かなくても自宅以外のところでワークスペースを駅周辺とかで借りるというようなことをやっている。そうなったときに市のサービスに対して何かいろいろ気づいたこととか新しく意見が出てくるというようなこともあると思いますので、どういうふうにニーズをくみ上げるかというのはまたちょっといろいろ議論があるところだと思いますけれども、この新しい生活様式に伴う変化ということも注視していく必要があるんじゃないかなと思っております。

③について、事務局、よろしいですかね。

岡村総務企画局行政改革マネジメント推進室課長補佐

はい。そういったデジタル化に、特に高齢者の方々にはデジタル化にどう慣れてもらうかという視点も重要だと思います。スマホの普及率も10年後には当然今よりもまた上昇しているということもあって、そういった方向で施策を打ちつつ、まさに今、藤田委員がおっしゃいましたけれども、その方々が例えば区役所に来てそのデジタル化の状態で行政サービスを受けるときにどういった困り事があるのか、あるいは逆にどういったレベルまでやっていただけるのかということは今度は把握しながらそれを施策に反映していくということも、まさに現場の意見を踏まえながらデジタル化を進めていくということも重要になるかと思えます。

また、先ほどセンサリングの話もありましたが、特に公共施設の維持管理という観点でいきますと、こういうセンサリングとAIを活用しながら維持管理を効率化していくと、もう実証のようなものを始めている話もちょっと聞いておりますので、そういったところも一つのポイントにしていきたいというふうに考えて

おります。

あと、市民ニーズの多様化というところで、先ほどおっしゃったとおり、在宅勤務が増えれば地域に目が行くことが増えてまいりますし、逆に地域活動の担い手にもなっていく可能性もあるのかなというふうにもありますので、そういった在宅者が多くなってきたということを押えて事業の転換、再構築ということも必要なのかなと考えております。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

坂本総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

デジタル・デバイドの話でございますが、本市でも、高齢者施策を担当している部門で高齢者向けのパソコン・スマホ教室などを実施したり、また、インターネット環境がない方々向けに図書館でそういった環境を提供したりといったような取組は行っているところでございます。そうしたところにも取組みながら、先ほど黒石委員がおっしゃられたように、やはりこれからいかにオンラインの申請等に誘導できるかという視点も重要なかなというふうに思っております。そうした中ではやはりUI、UXといったところをいかにユーザーの体験を考えながら使いやすいものをつくっていくか、そういった視点が重要だろうというふうに思っております。

また、先ほど局長からも説明がございましたように、全庁の業務量調査を行った上で業務プロセスの改革を進めていくと、そうした中でデジタル化を進めたいと思っております。その中ではやはり黒石委員からご指摘のあったように二重の紙とデータの業務フローをつくるのではなくて、データ側に紙でやってきたものをいかに寄せられるか、紙で提出されたもののデータ化を自動化してやれるか、そういった視点をもって業務フローの整流化を図ってまいりたい、そういうふうな形で効率化を図っていきたく考えています。

伊藤会長

ありがとうございました。

今、ご紹介いただいた取組についても、行革という観点からどれぐらいそれが達成できて当初の目標を実現できたか測れるようなところもあるかと思っておりますので、それも是非プログラムの中に取り入れられれば取り入れていくことが必要なかと思っております。

それでは、次、④をお願いいたします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

次に、④の施設のあり方や市民サービスの在り方の検討を進める課題についてでございますけれども、やはり必要な見直しに向けまして現行プログラムにおいても、「施設のあり方」ですとか、あるいは「市民サービスのあり方」などの検討を進める課題設定をしているところでございます。第3期におきましてもそういったところの課題設定が想定されているところでございまして、この件につきましては昨年度も、特に黒石委員からご指摘を頂いているところでございますけれども、やや適切な進捗管理を行うために、毎年度の取組評価の中で検討プロセスを詳細に示すことですか、あるいは「到達水準」、それから「到達目標」等々を設定するほうがいいんじゃないかというお話を頂戴しておりますので、その辺りについては積極的に検討を進めているところなんですけれども、これ以外に必要なポイント等がございましたら委員の皆様からご助言をいただければというふうに考えております。

説明は以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございます。

この点につきまして、ご意見、ご質問、いかがでしょうか。

黒石委員は具体的に何かご提案ということがもしあれば聞かせていただきたいと思いますが、いかがでしょう。

黒石委員

先ほど前段で申し上げたことと重なるんですけど、施設、ものの使い方、在り方も複合化をやっていくわけですし、この今の市民サービスの在り方自体も本当に、今、公助でやっているのを共助にできないのか、自助型に変えられないのか、さらにはアウトカム指標に連動した形で成果連動型にできないのか、提供の仕方に対するノウハウとして新しいやり方をもっと勉強していかないといけないわけですから、それを検討、検討、検討して、検討したのかどうか分からないような進捗報告に終わらせてはいけないと。本気でこういう議題も大きな転換期になるとだと思しますので、先ほど申し上げたような自助・共助・公助の見直しプロジェクトのようにやっぱり結構明確に旗を立ててかなり一気にやらないと徐々に検討していきますというムードでやる話ではないと私は思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

他いかがでしょうか。

じゃあ、藤田委員、お願いします。

藤田委員

私は今のご意見に全面的に賛成で、やはりこの検討のプロセスに関する具体的な工程表みたいなものを出していただいて、それでその工程表の中にもそのきちんと達成度を把握できるような指標を必ず盛り込んでもらうようにして定期的に進捗管理を行うですとか、ゴールを決めた上でそれをいつまでにどこまで達成するのかということをもっと具体的に計画として示していくような、そういった具体化の作業というのが必要だと思っております。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、藏田委員。

藏田委員

今、お二方がおっしゃったことと同じことでした。具体的な落とし込みが多分、これまでのものをちゃんと進捗管理の中で、今、藤田先生がおっしゃったような落とし込みができていれば、ここはできた、ここはできないという説明がなされて、それであればもっとこうすれば、もしくはそれでも一定程度の進捗があったんですねというふうに我々も評価できるんですが、在り方を検討します、検討しました、以上というような感じ、もしくはその検討をするための条件がどうこう、その条件を整えるための調査を始めてどうこうということが非常に今回の指摘になっているので、そこの部分の具体化、具体的に示すということがまさにテクニックとして、それは意識も変えないとちょっとできないんですけど、話し合いをしました、検討しま

したじゃなくて、そこで何を話し合い、何を成果として得て、もしくはその中で何が課題となって出てきたか、その課題に対してどう解決に向けて動いたのか、それには多分、机の上で黙って考えているだけじゃなく具体的なアクションがあってしかるべきだと思うんです。もちろん庁内で協議もあるかもしれませんが、そこら辺のディテールをしっかりと示していくということが説明責任を果たすにはやっぱり必要なと思いますので、その点、見える化、具体化、具体的なアクションといったようなところにしっかりと落とし込んで、在り方を検討するのも必要なことですのでそこをちゃんと作り込んでいく、そこまで落とし込んだものとしてこういう目標を定めるのであればやってもらうというふうにキャップを掛けたほうがい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。

他よろしいでしょうか。

進捗管理ということですが、やはりその各部署、あるいは各事業ごとに、なかなか特性によっては難しいところもあるかもしれませんが、きちんとそれを把握できるような仕組み、いつまでに何をどこまでやるのか、あるいはやったのかというようなことがきちんと見える化できるような形で進捗管理をしていくということが重要ではないかというふうに思います。

事務局、よろしいでしょうか。

はい。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

まさに各委員からご指摘いただいたとおりでございますので、現行プログラムにおきましては取組の方向性みたいな形で、4年間どう検討していくのかみたいなのところしか今まで書いてこれませんでしたので、第3期におきましては4年間の取組のその方向性の部分と、それから各年度の具体的な取組目標だったりどう取り組んでいくのかという部分、このあたりにつきましても第3期においてはできるだけ書いて位置付けられるようにしていきたいと考えているところでございますので、また今後もその辺りの部分について各委員から委員会でご意見を頂戴できればと考えております。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、ちょっと時間が押していますので、次の人材育成・意識改革、⑤と⑥を併せてご説明していただけますでしょうか。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

はい。承知いたしました。

それでは、まず⑤ですけれども、人材育成・意識改革の部分でございますが、現状・課題にございまして、現行プログラムにおきましては人材育成ですとか意識改革に係る課題に対しましてアンケートなどを活用した成果指標等を設定しまして取組の効果測定を行っておりますけれども、この点につきましてもやはり昨年度の行革委員会の中でご指摘を頂戴しているところでございまして、やっぱり客観性に乏しいという状況がございまして、それから、社会のデジタル化に併せまして行政のデジタル化も喫緊の課題でございまして、やはり対応できる職員の育成・確保が急務となっておりますので、こうした客観的な成果指標

のアイデアですとか、あるいはデジタル化に対応できる人材の育成・確保策についてご助言を頂きたいというのが⑤でございます。

それから、⑥ですけれども、併せまして職員のコスト意識ですとかコンプライアンス意識の向上についてというところでございますけれども、やはり現状、日々の業務改善ですとか、あるいは事業の見直しの取組を通じまして職員のコスト意識の醸成に努めておりますけれども、なかなか高まらないというのが現状でございます。それから、コンプライアンス意識の部分につきましても、内部統制の取組ですとか、あるいは組織体制を増強することなどでチェック体制の強化等を図っておりますけれども、やはりこちらの部分も残念ながら事務ミスですとか、あるいは不祥事が増加傾向にある部分もございます。こうしたことを踏まえまして、このあたりの意識の醸成に向けた必要な視点ですとか、あるいは具体的な取組、それから他自治体の事例ですとか民間企業等々の事例等がございましたら併せてご助言を頂きたいと考えております。

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。

この人材育成・意識改革、⑤、⑥についてご意見をいただきたいと思います。いかがでしょうか。

じゃあ、藏田委員、お願いいたします。

藏田委員

ありがとうございます。

まず、意識改革の件ですけど、埼玉県の某自治体で2年間、EBPMの研究会をやりまして、ロジックモデルをつくるという研修の部分が一番実は効果がありました。様々なビッグデータをどう使うかということよりも、その政策のロジックですよね、インプット・アウトプット、中間指標、何をどういうふうに、何でその指標なり手法を用いたのかということのロジックツリーを使ったその整理みたいなところが、デジタルの技術を使いこなすことよりもデジタルに乗るような明確な、ある面ではロジックなりその整理ができるかどうかが一番のポイントかなと思いますので、その点では人材育成の中の研修というようなところもあるでしょうし、先ほどから申し上げているとおり、こういうふうにすればいいという目標に向けて一直線に向かうようなプロジェクトではなかなかその人材なり、もしくは何をやるのかということ自体もなかなか見出しにくいデジタル化、DXの世界ですので、一緒にいろいろと小さなものを実証実験、POCで繰り返ししていく、小さなものから徐々に大きくしていくようなことを一緒にやっていくしかないのかなという気はします。どこか立派なモデルを導入すればできるという類のことではない、むしろその逆だと思いますので、そういうものを川崎市なりにアレンジできる人ですね、アレンジできる人を育てるための人は外から持ってきたらいいと思います。群馬県のそれこそデジタル推進官のように来てそういうことを指導するようなある面ではトップを民間から持ってくるというのはありかなという気はしています。そういう人材をなるべく副業や人材派遣やいろいろ含めて役所の中に入れ込んで一緒にやっていくというような人事制度の中の枠組みがあると思いますが、やられたらいいかなと。特にそのデジタル系の人材は比較的そういう意味ではフットワークが軽い部分もありますので、うまくそこら辺なんかは食いついてもらえるような、役所に来て仕事をしてくださいじゃない形でのワークスタイルなんかもうまく位置づけてもらえれば呼び込めるという気がしました。

あと、具体的な例として、千葉市のIT活用だとか、あとつくば市のイノベーションスイッチ事業とか、事前に意見でお送りさせていただいておりますので、何か具体的に動かすための仕組みとか予算も含めての事業の仕立てなんかは結構参考になると思いますので、川崎市はそういう意味ではブランド力というか持っているポテンシャルがおありになるので、しかるべきところにしっかりとアプローチしていけばいい提案なり

いいマッチングができると思いますので、そこら辺は少し戦略的に仕掛けていかれたらいいかと、そこに職員の方を巻き込んで育てていくということを是非実践型でやられるといいんじゃないかなと思いました。  
以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。  
他、⑤、⑥についていかがでしょうか。  
藤田委員、お願いします。

藤田委員

今の藤田委員の意見とほとんど同じなんですけれども、やっぱりデジタル化というのはあくまでも仕事の方法を変える手段にすぎないわけですから、その手段を活用してプロジェクトを推進できるとかそういった人材の方が重要ですので、デジタル化の処置後、業務改革ですとか、私たちに与えるものですとか、そのための政策が起こせるようなそういったイメージを自発的にこうだと考えております。

また、意識改革等に関しましては、やはり組織の各レベルにおいてそれぞれの組織目標、組織理念というのを明らかにして、そしてそれを研修等で共有したり定着したりを目指すべきだと思っております。やはり人材育成ですとか意識改革などを行う際に組織理念と融合させて、その研修ですとかそういったアーティクルがどこにあるのかというのを明確にして職員さんの意識の中にも浸透させていくということが必要ではないかと思っておりますので、やはり明瞭化して組織理念として本当に目に見えるような形で示して、そしてそれを人事評価ですとか研修ですとかそういった様々な場面で繰り返し出していくことにより浸透を図るといような地道なんですけれども、そういう方法が必要ではないかと思っております。

伊藤会長

ありがとうございました。  
他、人材育成・意識改革関係、いかがでしょうか。  
よろしいでしょうか。  
はい。

黒石委員

よろしいですか。失礼します。  
5番のデジタル化対応人材、これはもう全自治体、全国で言っている話で、民間でも言っている話なんですけれども、それでもいないんです、当てがないんです。今までの先生方の意見にもあるように、結局、IT、デジタル機器の使い手というより総合的なプロマネができる人材が一番大事なわけであって、そうじゃないとDXはできない、だからそういう意味ではプロマネもできる人材をどう集めるか、どう育てるかということを確認したほうがいいと思います。

6番もコンプラ、コンプラ意識と言うんですけれども、コンプライアンスの捉え方もみんなレベル感が違って、僕も今年から横浜市のコンプライアンス顧問を始めたんですけれども、象徴的に公共調達についてはインチキだらけなんです。皆さんもちろん心の底では全部分かっていると思います。公共調達を失敗したと言えないために、事前手続統制に沿ったふりをして、ちゃんとした手続をやっていない発注とか緊急発注とかしてきた、皆さん、覚えもあると思いますけれども、もうとどのつまりが去年の持続化給付金の発注問題、それを総括して公認会計士協会調達改革の改革レポート、提言レポートを出したと。現代の公共調達はやっぱり口だけじゃなくて多様化・複雑化しているんで、ああいう形式的手続構成ではもう捕捉でき

ない状況があります。なので、ものすごく優秀な官僚、役人が調達庁、調達局にいるわけですよね。やっぱりそこをもう一度重要な要素だと思って、調達の重要性を再認識して、プロジェクトマネジメントをできる人材を配置する。

伊藤会長

よろしいですか。  
じゃあ、出石委員。

出石委員

デジタルということではないんですが、質問を兼ねてるんですけど、今、再任用職員がかなりのウエートを占めてきている、それから会計年度任用職員もかなり占めている。それから、いよいよ今度の第3期プログラムで新たに定年延長になってくるんですね。それらを含めて高齢者のまさにノウハウを持った人たちが残っていったりしていく、さらにどう次に活用していくか、そしてそれに伴ってこの採用計画に影響してくると思うんですね。あるいは、今、中途採用等々を取り入れていると思うんですけど、それらを含めて例えば人材育成にもつながってくる、意識改革にもつながってくると思うんですが。今、質問としてはその定年延長等を見据えた採用計画とかそういう人たちの配置なんかの考え方はあるんでしょうか、あるいはこれから検討していくことなんでしょうか。

中川総務企画局長

それは私が。

伊藤会長

お願いします。

中川総務企画局長

定年延長については国で今、法案が通った、通らないかぐらいで、地方公務員はその後制度ができてくるということなんで、具体的な詳細はこれからということもあります。ただ、当初よりは1年遅れるというふうに今聞いています。となると、出石委員がおっしゃったとおり、定年延長したときに役職者定年をどう入れるかということと、新たに新規の職員をどう考えるかというのを、それを例えば平準化しながら再任用に取り入れながらどうできるかというのが、そこが新陳代謝をしていく上でも、全部定年延長で採用をゼロにすればこれはやっぱりひずみが生まれてきますので、それをどうやって考えていかなければいけないかというのは今まさしく検討をする形で、1年遅れることによって多少猶予ができたという感じかと思います。まさしくそれは本当にある意味組織的なところとしての、その新陳代謝の部分も新人をしっかり入れていかなければ回っていかないので、経験者も含めてどう回せるかというのが喫緊の仕事かなと思います。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

私はもう1点だけ、⑥のコンプライアンスですとか事務ミスの問題ですけれども、これは内部統制が入っているにもかかわらずこういう状況になっているということは、やっぱり内部統制の仕組みがうまく機能していない可能性があるということだと思います。まだ始まったばかりですけれども、その部分の検証というのをきちんと行う必要が今回のプログラムの中ではあるのかなというふうに感じました。



以上を含めて、事務局からその人材育成関係についていかがでしょうか。

はい。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

まず、藏田委員から頂きましたいろんな紹介事例につきましては、今後研究を少しさせていただきまして、生かせる部分については生かしていきたいかなというふうに考えております。

それから、藤田委員からいただきました人事評価ですとか研修との連携の部分ですけれども、これは非常に一つ第3期の課題かなと考えておりまして、今後、行革の中に今、人材育成部門がございまして、人事のほうに評価部門がございまして、その辺りの連携ですとか、あるいは人材育成のところはどういったところにアウトカムを設けていくのかという部分も一つ課題と捉えておりますので、その辺りも含めてしっかりと考えていきたいというふうに考えております。

それから、黒石委員からご意見を頂戴している部分につきましては、出されているレポートにつきましては今後参考にさせていただきながら、公共調達の部分については、調達部門が財政局になってまいりますので、その辺りとも少し連携をしていきたいかなというふうに考えております。

それから、会長からお話をいただいた内部統制の部分につきましても、やはり第3期におきましてはこれも非常に重要なポイントだと捉えておりますので、内部統制部門も同じ局内にございましてちょっと連携を密にしながら取り組みまして、必要な改革課題の設定等につなげてまいりたいと考えております。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、⑦についてご説明をお願いいたします。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

⑦の第2期プログラムにおける課題の次期3期プログラムへの引継ぎについてというところでございますけれども、第2期プログラムにおきまして最終評価が「一定の効果があつたものの課題が残るC評価」となることが見込まれる課題ですとか、あるいは「効果が発現しないY」といったことが見込まれる課題につきまして3期へ引き継いでいくことを考えているんですけれども、引き継ぐ際のポイント等について何かございましたらご助言等を頂ければと思います。

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。

この⑦について、ご意見、ご質問等いかがでしょうか。

藏田委員。

藏田委員

ありがとうございます。

CとYについては、別枠でモニタリングしていく必要があるんだろうなというふうに思います。特にCについてはそのまま放っておくということはありませんと思うのでそれに対するフォローアップが必要でしょうし、Yについては場合によっては外すなら外すということを明示した上で外していくということが必要かなというふうに思いますので、ここは他のものと明確に分けて別枠で分かりやすく整理したほうがよいのか

なというふうに思いました。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

他、この点についていかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、今のご意見を承って検討していきたいというふうに考えております。

事務局のほうからはよろしいでしょうか。

鈴木総務企画局行政改革マネジメント推進室担当係長

大丈夫です。

伊藤会長

どうもありがとうございました。ちょっと時間が超過して申し訳ありませんが、これまでの各委員からのご意見について今後の行財政改革第3期プログラムの策定に生かしていきたいと考えております。

次に、次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方（案）について、本議題についてはまず考え方の案について資料2-1に基づき事務局からご説明をお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、資料2-1をご覧ください。こちらの資料につきましては事前にレクをさせていただいておりますので、全体的な説明はコンパクトにさせていただきます。本日の議論に関係のある部分と事前レクから変更のあった部分について詳しく説明をさせていただきます。

はじめに、1の(1)出資法人改革の経緯でございますが、川崎市におけるこれまでの改革の経緯を記載させていただいております。効率化・経営健全化に向けた取組から、市の行政目的に沿った連携・活用も併せて図っていくように転換を図っております。囲みの中の下線部は、そうした連携・活用の推進に伴う見直し内容を表させていただいております。

続いて、2ページ目をご覧ください。

(2)出資法人を取り巻く状況でございますが、国における第三セクター等の経営健全化等に関する考え方を整理したものでございます。国の抜本的改革は終了となっておりますが、引き続き効率化・経営健全化とその適切な活用が重要とされており、そのための留意点として4点ほどの項目が挙げられておりまして、その1点目の経営状況等の把握、評価の枠組みの見直しを行うのが今年度の目標となります。

次に、3ページ目をご覧ください。

(3)方針策定の趣旨でございますが、はじめに、川崎市行財政改革第2期プログラム上の囲み内がございます出資法人改革の位置づけにつきましては、第3期においても踏襲してまいりたいと考えてございます。また、指針における考え方といたしまして、囲み中にごございますとおり、市は、各法人について「経営改善及び連携・活用に関する方針」を策定し、その策定に当たっては、市の施策における法人の役割等を改めて明確にするとともに、指標については法人と十分調整して市が主体となって設定するものでございます。

次に、4ページ目をご覧ください。

2の(1)現行方針の構成でございますが、1ページ目で法人の概要等、2ページ目で「本市が法人に求める経営改善及び連携・活用に関する計画」の全体像、3ページ目以降で、各取り組むべき事業・項目ごとにその現状と行動計画、最終ページで4か年の資金計画を確認できるようにしております。

続いて、5ページ目をご覧ください。

(2) 現行の取組評価から見えてきた課題といたしまして、一つ目は、現行の方針策定時からの本市施策における法人の役割の変遷の確認が必要であること、二つ目として、各取組事業・項目の次期方針策定における妥当性として、本市施策推進に向けた取組では事業の網羅性と規模感について、経営健全化に向けた取組では、各法人の経営状況だけでなく、資産債務の状況や市の財政支出等を踏まえた包括的内容となっているか、業務・組織に関する取組では、コンプライアンスの遵守等の目標管理になじまないものではなく、指針に基づき、法人が優先的に取り組む内容となっているかの確認が必要と考えております。

課題の三つ目といたしまして、各取組事業等の指標及び目標値の妥当性でございますが、指標については、現状アウトカムとアウトプット指標がございまして、経営健全化の部分については率と額の指標に偏りがあるなど、より目的に合致したものとなっているかの確認が必要と考えています。また、インプット指標である事業別の行政サービスコストについても、より実態に即した捉え方の検討と、目標値の設定については、新型コロナの影響も想定されますので、経年での現状把握を行って合理性と実現性を考慮してまいりたいと考えております。

課題の四つ目でございますが、次期方針策定における将来の経営状況等の見通しの把握方法ということで、現方針の策定時に作成しました「資金計画表」と取組評価時に作成する「法人情報シート」の関連性を整理いたしまして、その財務指標等から「経営健全化に向けた取組項目」を設定してまいりたいと考えております。

課題の五つ目でございますが、次期取組期間中における目標変更の取扱いの明確化ということで、想定外の社会状況の変化や指定管理者の変更等で各事業の適切な方向づけが困難な場合には目標変更を要することを明確化する必要がございます。

次に、6ページ目をご覧ください。

(3) 上記課題を踏まえた対応の方針でございますが、まず一つ目として、法人の役割の確認については、総合計画第3期実施計画等の策定と連動を図りながら行ってまいりたいと考えております。

二つ目の取組事業の網羅性、取組項目への経営状況、業務・組織に関わる優先的取組の反映につきましては、まず、指定管理事業が包含されているかの確認や各事業の規模を踏まえた整理・統合について検討してまいりたいと考えております。

経営健全化に向けた取組については、各法人の収益性・安全性・自立性を表す財務指標を参考にして、事前レクでは項目の選定フローもお示しさせていただきましたが、それだけに縛られないように本考え方からは外させていただいて、法人の種別や財務構造なども踏まえてより包括的な内容となるようにしてまいります。

業務・組織に関する取組については、指針に基づき、将来の法人運営のための人材育成等、所管がより多様な反映イメージを持っていただけるように参考資料を用意させていただいております。

次に、方針の三つ目、各取組事業等の指標の合目的性、それから目標値の合理性等の確認についてですが、指標については、現行の指標の他に想定し得る指標との比較検討を行い、経営健全化の部分については率と額の両面から捉えるようにして、事業別の行政サービスコストについては、参考資料もありますが、事前のご意見を踏まえまして、これまでどおりの把握を行いながらも市への依存度等がより端的に分かるように直接的かつ確かな投入費用の捉えた方としてまいりたいと考えております。

目標値の合理性等につきましては、現方針の策定・取組期間における実績把握の下、新型コロナからの回復傾向だけでなく、事前にご意見を頂戴したとおり、出資法人改革の契機と捉えまして、行動変容を考慮した上で見直すべきものは見直して見込んでいくように考えております。

方針の四つ目でございますが、各法人の直近の経営状況等の確認と将来見通しの算出については、直近5か年の推移を確認するとともに、次期取組期間における経常的・投資的・財務的な動きを踏まえて将来見通しを算出してまいります。

方針の五つ目でございますが、次期取組期間中における目標変更の可能性の確認については、関連する分野別計画の改定予定や指定管理事業の更新時期を想定し、各事業の適切な方向づけが困難な場合には目標変更を要することをあらかじめ明示してまいりたいと思います。

最後に、10ページをご覧ください。

3の方針の策定スケジュールでございますが、行財政改革第3期プログラムの策定と連動を図りながら、表の3行目にあるとおり、行革委員会にもお諮りをして検討をまいりたいと考えております。

資料2-1の説明は以上になります。

伊藤会長

ありがとうございました。

本件についても、事務局のほうであらかじめ委員の皆様からご意見を頂きたい事項について資料2-2にまとめてもらっております。資料2-2に基づき主な項目について、まずは一つずつ事務局からご説明いただき、その都度、委員の皆様からご意見、ご質問等を頂ければと思います。ただ、ちょっと時間の関係で、場合によってはまとめてご意見を伺うということにしたいと思います。ご意見がある場合には挙手をお願いします。

それでは、まず①につきまして事務局からご説明をお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

①でございますが、現行の各取組事業・項目の次期方針策定における妥当性ということで、今説明させていただいた「次期方針策定に向けた考え方」の課題2と方針2に対応するものでございます。市で考えております現状と課題、それから御意見をいただきたいポイントとして、対応方針につきまして、書かれている内容やその他に想定されることなど、ご意見・ご助言等を頂ければと思います。よろしく願いいたします。

伊藤会長

①につきましてご意見、ご質問等を頂きたいと思っておりますけれども、いかがでしょうか。

それでは藏田委員。

藏田委員

ありがとうございます。

1点目ですけれども、今回、1つ目の議題でお話ししたことをそのまま出資法人の新しい在り方をどう再構築していくのかということに当てはめれば良いと思うんですね。役所の今後のDXを含めてどういうふうにするのか、しかるべき規模、もしくはその時代に即したサービスの提供の仕方というのを、コロナ前に戻すのではなくて新しいものに置き換えるということを前提に、そこに向けて何をしていくのかという視点で捉えたほうがいいかなというふうに思っております。なので、強制的にある面ではサービスがストップしている、行革という出資法人の在り方を考えていくには最高のタイミングかなというふうに思いますので、なかなか通常ではこんな停止状態って想定できないので、今回計画を立てるときには本当の意味で必要なものを出資法人の経営層とも協議しながら作っていくということが重要なことというふうに思います。なので、本当にどうしても必要なものか、これまでのやり方を復活させるというレベルではなく、まさに持続可能な出資法人に改革していくために必要なサービス、デジタル活用も含めて考えていったらいいかなと。その点を忘れずに、このコロナの影響を踏まえて計画を立てるとなると前のものを復活させることがどうしてもベースになるかと思うので、その点はきちんとルールを切り替えて、ある面でしっかり作り直していくところを

是非徹底していただければ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。

他いかがでしょうか。

では、今の点について事務局から何か。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

委員のおっしゃられるとおりでと思っております。今回コロナによって事業を中止したのもございます。コロナからの回復傾向をとというような書き方になっている部分もありますけれども、本質的にその法人がやるべき業務が見えてきたというところもございますので、ゼロベースで事業の必要ですとかそういったところを確認しながら次期方針につなげていきたいというふうに考えております。

伊藤会長

ありがとうございました。

他、①についてよろしいでしょうか。

それでは、次、②についてご説明をお願いします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

②につきましては、現行の各取組事業等の指標及び目標値の次期方針策定における妥当性ということで、こちら先ほど説明させていただいた課題の3と方針の3に対応する部分になります。書かれている内容、それ以外のことでも結構ですので、ご意見・ご助言等を頂ければと思います。

伊藤会長

この②につきまして、改めてご意見、ご質問等ございましたらお願いいたします。

それでは藏田委員。

藏田委員

1点だけ。額と率、両面でというところのご指摘を捉えていただいております。もう一つ、総量と差分という視点も是非入れていただきたいなというふうに思っています。全体としてどれくらいのボリュームなのか、それが時点でどれだけ差があったのかというところの見方によって、かなり効果があると捉えられるものもあればそうでないものもありますので、その点、今後の取組の中では、差分を取っていくようなものも必要になってくると思うんですね。なので、その差をどういうふうに捉えていくのかというところを、具体的な項目、数字といったようなところで把握していくところがポイントだと思いますので、その点、評価指標とその測定の仕方をしっかりと組み合わせるような進めさせていただければ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。

他はいかがでしょうか。

はい、お願いいたします。

藤田委員

②に限らず全体的なざっくりとした話なんですけれども、やはりこれまでの経営改善の流れというものとまず今回の新型コロナウイルスの影響というのはちょっと分けて考えた方がいいのではないかなと思います。法人の業務内容によって新型コロナウイルスの影響を大きく受けるものとそれほどでもない法人とでやはりかなり差が出てくるかと思しますので、ある程度類型化させて影響の小さい法人と大きなところということで、影響の大きい法人に対しましてはやはり少し別枠で目標設定なりその全体像なりを考えていくことも必要ではないかと考えております。

伊藤会長

ありがとうございました。他よろしいでしょうか。

それでは、今の藏田委員と藤田委員のご意見について事務局からお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

まず、藏田委員から頂きました総量と差分の視点というところにつきましては、有用なご意見、ありがとうございます。そのとおりで思っております、例えば広報の部分で新しい層の掘り起こしというようなところを取組に掲げているような場合、そういった部分では差分というのを取るですとか、これから指標を考えていくに当たって総量と差分といったような視点についても意識してまいりたいというふうに考えております。

それから、藤田委員から頂きましたコロナの影響についてある程度類型化ができるのではないかなというお話で、確かにコロナの影響を受けて経営状況にかなり影響を受けている法人とそうでない法人がございますので、一定それらの状況を切り分けて考えることは可能かなと思っております。ですので、コロナの影響を踏まえた目標設定という部分についても、そういった整理をした上でそれぞれの状況に応じて目標設定の方を考えてまいりたいというふうに考えております。

以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは次、③経営状況の見通しの把握方法についてご説明をお願いします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

こちら先ほどご説明させていただいた課題の4と方針の4に対応した内容になります。将来の経営状況の見通しの把握方法というところでご意見、ご助言等を頂ければと思います。よろしくお願いいたします。

伊藤会長

それでは、この点についてご意見、ご質問等ございましたら、お願いいたします。

藏田委員、お願いいたします。

藏田委員

ありがとうございます。

新型コロナの影響をどういうふうに適切に補正するのかというところが一番のポイントかと思えます。一

つ留意すべき点は、過去のをどう見るのかというところをしっかりと精査する必要があるだろうと。令和元年、令和2年の数字が何でもかんでも新型コロナの影響にならないよう、それがどういう根拠で算出されたのかというところまで掘り下げないと本当の見通しを立てることは難しいんじゃないかなと思います。特に令和元年、2年の決算上の把握ですね、それは同時に利用状況との兼ね合いもあるんでしょうけど、そこをちょっと細かく見たほうが良いと思います。この点は、私も見ているときになかなか見切れてないところがあるので、そこは特に精査する必要があるだろうなというところですよ。

もう一点、見通しを立てるに当たっては、その組織・法人のビジョン、もしくはミッション、何のために何を目指してその組織・法人がつけられ、今後どうしていくのかというところのビジョンとセットに経営状況の見通しが当然立てられるわけです。そうすると、ビジョンをどう描くかというのは先ほどの議論、DXも含めて新しい利用者のニーズや利用形態、もしくはその運営の在り方を現状の条件の中からどう描いていくのかということと関連してくるので、数字で財務的なデータの把握とともに、一方で、その見通しを立てるためには、ビジョンとの兼ね合いでの議論が必要だと、その点を是非経費だけとかビジョンだけというような議論の仕方ではなく、ここを繋げて構想するというのが一番のポイントだと思いますので、その点を留意いただいて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。

他よろしいでしょうか。

出石委員、お願いします。

出石委員

この③と④両方に係る、あるいはその前段かもしれない意見なんですけれども、この次期4年間の計画の間というか、今後ずっとだと思いますけど、一度は各出資法人の解散だとか、あるいは民営化とか、出資をやめるとかいう検討を一回はやったほうが良いかと思いますね。できるものであれば民間に任せていだろうし、あるいは必要がなければやめるべき。これは一回やってきているでしょうけど、それが一旦やられてきた、ある意味で現在こういう形で経営改善、連携・活用に移ってきたのは分かるんだけど、やはり定期的にその存続の意義を見直すときが必要なのではないかというふうに思います。細かく言えば、その中でやっぱり出資法人の中でもいろいろタイプがあると思うんですね。それをある程度タイプ分類して、一律に対応するとかそういうことではなくて、ある程度の区分分けをして、経営改善について市にコミットする部分、あるいは連携・協力が重要になる部分とか、いろいろと法人によって強み、弱みとかあると思うんです。それらも含めた上でその4年に一度はあり様を見直すような場面があった方がよいのではないかという意見です。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

他よろしいでしょうか。

それでは、この③について事務局から、もしございましたらご説明をお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

まず、藏田委員から頂いた経営状況の見通しの部分で、令和元年度、2年度の市の財政支出の部分、コロ

ナによるものと、そうではなくて市との役割分担を見直したり充実を図ったりしてきた部分もございますので、よく精査をした上で令和4年度以降の市の財政的関与の部分を考えていかなければなりませんので、そこはしっかり内容を検証した上で適切に補正するよう所管局とそういった意識は共有を図ってまいりたいと思います。

それから、二つ目に頂きました、経営見通しと経営のビジョンを分けるのではなくて、連動を図って取り組んでいくべきというところは、正にそれが重要だと思っておりますので、今回の方針の中ではその財務的な数字の積み上げの将来見通しと、経営健全化に向けた取組の項目を連動させて作っていきたいというふうに思っておりますので、その点についても意識して取り組んでまいります。

それから、出石委員からございました、法人の役割をもう一回見直すというご意見につきましては、次期方針の策定に向けた考え方の課題1と方針1の部分で、社会状況が変わってきておりますし、それぞれの役割もいろいろ変わってきている部分がございますので、これまで、かなり整理、統廃合は進めてきてはおりますが、改めてその法人が担っている業務、ミッションが、出資法人が引き続き行う業務なのか、他に民間の担い手はいないのかといった部分についてはしっかり所管とも議論してまいりたいと思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、④につきましてお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

こちら先ほどご説明させていただいた課題の5と方針の5に対応する部分でございまして、次期方針の取組期間中における目標変更の取扱いの部分になります。こちらについて、書いてある内容、それ以外のことでも結構ですので、ご意見、ご助言等をいただければと思います。よろしくをお願いいたします。

伊藤会長

ありがとうございます。

この点につきまして、ご意見、ご質問はいかがでしょうか。

藏田委員、お願いいたします。

藏田委員

ありがとうございます。

目標変更は必要だと思います。それは、今のコロナの対応の中で某イベントをどうするかみたいなところの議論の中でもあります。要は明確な基準に基づいて、そうであれば見直すとか延長するとか今動かさないとかいうような形の基準化、明確化、透明化が必要かなというふうに思います。なので、全体としての共通ルールとかガイドラインとかあると思いますが、それを動かすとなると手続も大変だと思うものですから、その一定のルールの中でこの条件を満たした場合については、その指定管理期間の延長であるとか、逆に言えば目標設定を考え直す重要項目といったようなものを列挙し、もしくはその水準としての基準を示すなりして、変更するということの説明責任が果たしやすいようにされるとよいのではないかなというふうに思います。特に今回の新型コロナは一つの例ですけれども、同じような災害を含めて大規模なインパクトがありそうなものも想定されますので、緊急事態条項ではないですけど、ある程度の見直しのトリガーとなる基準、スイッチみたいなものをあらかじめ列挙しておくこと合意形成はしやすいかなと思いますので、その辺りをちょっと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す。

他いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、この点について事務局のほうからお願いいたします。

藤原総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

今回、目標変更の取扱いをこのような形であらかじめ明確化するという趣旨につきましては、前回、方針を策定した際にその部分があまり明確になっておりませんで硬直的な印象を与えたというのがございますので、今回、社会状況の変化であるとか指定管理者の変更であるとか、市の施策が大幅に進展したですとか、また、その変化や変更の程度としても、評価の際に、評価区分に大きく影響してしまうような場合に行うですとか、なるべくそういった部分をあらかじめ客観的なルールとして作って、目標管理の適正性と柔軟性のバランスを考慮して運用していけるようなものを整理してまいりたいというふうに考えております。ご意見、ありがとうございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

この方針の見直しに当たってはもちろんですけども、各所管局に対してそれぞれ所管する法人と緊密に連携して情報共有して対応していただきたいということの周知を是非お願いしたいと思います。また、各部局ですとか法人の方でもいろいろ課題認識を持っているということがあろうかと思っておりますので、それをきちんとくみ上げるような形で方針に反映できるよう取り組んでいただきたいというふうに考えておりますので、是非よろしくお願いいたします。今まで頂いた各委員のご意見についても活かして方針策定に臨んでいただきたいと考えております。

それでは、ちょっと最後、駆け足になってしまって申し訳ありませんでしたが、皆様よろしいでしょうか。

本日の議題は以上となりますので、本日は終了といたしまして、事務局に進行をお返ししたいと思います。

吉永総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長

長時間にわたりましてご審議いただき、ありがとうございます。

次回は第2回委員会でございますが、「令和2年度出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について」審議いただければと考えております。日程につきましては後日調整させていただければと思いますので、どうぞ引き続きよろしくお願いいたします。

それでは、以上をもちまして令和3年度第1回川崎市行財政改革推進委員会を終了いたします。

本日はどうもありがとうございました。