

**川崎市**  
**行財政改革第3期プログラム**  
**基本的な考え方**

**令和3（2021）年8月**

## 「川崎市行財政改革第3期プログラム 基本的な考え方」について

我が国は、長く続く低成長と超高齢社会の到来等により、国や地方を通じた財政状況の悪化と生産年齢人口の減少というかつてない困難に直面しています。本市においても、安定的な行財政運営を行っていく上で、保育ニーズの増加や高齢化の更なる進展に伴う扶助費の増加、公共施設の老朽化に伴う維持管理費用や更新費用の増加、将来見込まれる人口減少等に伴う市税収入の減少などの影響が一層厳しくなることが見込まれます。

また、新型コロナウイルス感染症による景気の落込みやふるさと納税等の影響により、市税収入等の大幅な減収が見込まれ、今後もこれまでにない厳しい財政環境が続くものと想定されます。

しかしながら、こうした厳しい状況下においても、多発する大規模自然災害への対応や脱炭素社会の実現の推進に加え、行政手続のオンライン化や非対面・非接触型のサービス提供、テレワークをはじめとする勤務形態の変化など、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とする社会変容等に対し、迅速かつ的確に対応していくことが求められます。

本市を取り巻くこうした状況を踏まえ、効率的・効果的かつ安定的な行財政運営の下、「川崎市総合計画」に掲げる政策・施策を着実に推進し、新たな課題に対しても的確に対応していくため、中長期的な社会経済状況の変化等を踏まえながら、行財政改革の取組を一層推進し、財源・人的資源等の必要な経営資源の着実な確保等を進めることで、将来にわたり持続可能な行財政基盤の構築を行っていくとともに、質の高い市民サービスを安定的に提供することで、市民満足度の一層の向上を図ることが重要となります。

こうしたことから、令和3（2021）年度末までの「行財政改革第2期プログラム」に引き続き、行財政改革の取組を一層推進するため、新たに令和4（2022）年度から令和7（2025）年度までの4年間を計画期間とする「行財政改革第3期プログラム」を策定することとしました。

策定に当たり、令和3（2021）年4月に「策定方針」を公表し、必要な取組を進めてきましたが、この間の進捗状況をお示しするため、この「基本的な考え方」を策定し、公表するものです。

今後、令和3（2021）年11月に「素案」、令和4（2022）年2月に「案」をとりまとめ、令和4（2022）年3月中に「行財政改革第3期プログラム」を策定します。

# 目次

<b>第1章 策定の趣旨</b>	1
<b>1 これまでの取組・成果</b>	1
(1) 行財政改革の進捗状況等	1
(2) 行財政改革の成果・貢献度の状況等	2
(3) 行財政改革の主な成果等の内容	2
<b>2 現状・課題認識</b>	7
(1) 厳しい財政環境への対応	7
(2) 市民ニーズの多様化・増大化への対応	9
(3) 人口減少等を見据えた戦略的な資産マネジメント	18
(4) 多様な主体との連携	20
(5) 職員を取り巻く環境の変化への対応	24
(6) 情報（データ）の収集、活用	31
<b>3 行財政改革の必要性</b>	33
(1) 第3期プログラムの策定	33
(2) 事業見直し・業務改善の推進	34
<b>第2章 プログラムの概要</b>	35
<b>1 概要</b>	35
<b>2 基本理念</b>	36
(1) 市民ニーズと地域課題の的確な把握	36
(2) 市民サービスの質的改革の推進	36

(3) 市役所内部の質的改革の推進	36
(4) 効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現	36
<b>3 計画の目的</b>	<b>37</b>
(1) 計画の目的と位置付け	37
(2) 確保すべき経営資源	38
(3) 行財政改革の取組指標	38
<b>第3章 改革の取組</b>	<b>39</b>
<b>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</b>	<b>40</b>
(1) 将来を見据えた市民サービスの再構築	40
(2) 市民サービスのデジタル化の推進	41
(3) 市民サービスの向上に向けた民間活用の推進	41
<b>2 市役所の経営資源の最適化</b>	<b>43</b>
(1) 働き方・仕事の進め方改革の推進	43
(2) 市役所内部のデジタル化の推進	44
(3) 組織の最適化	44
(4) 財源確保策の強化	45
(5) 戦略的な資産マネジメント	46
(6) 特別会計の健全化	47
(7) 公営企業の経営改善	47
(8) 出資法人の経営改善及び連携・活用	48

<b>3 多様な主体との協働・連携の更なる推進</b>	49
(1) 多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進	49
(2) 区役所機能の強化	50
(3) 地域防災力の向上に向けた連携	51
(4) 積極的な情報共有の推進	51
<b>4 庁内の人材育成と意識改革</b>	52
(1) 組織力の向上に向けた計画的な人材の育成等	52
(2) 行財政運営上の課題解決に必要な人材の育成	53
(3) 職員の改善・改革意識及びコンプライアンス意識の向上	54
(4) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり	55
<b>第4章 推進体制と取組評価</b>	56
<b>1 推進体制</b>	56
<b>2 取組評価</b>	56
(1) 取組評価の手法	56
(2) 内部評価及び外部評価の実施	56
<b>第5章 今後の財政運営の基本的な考え方</b>	57
<b>1 本市の財政状況</b>	57
<b>2 基本的な考え方</b>	59
<b>第6章 策定までのスケジュール</b>	61

## 第1章 策定の趣旨

### 1 これまでの取組・成果

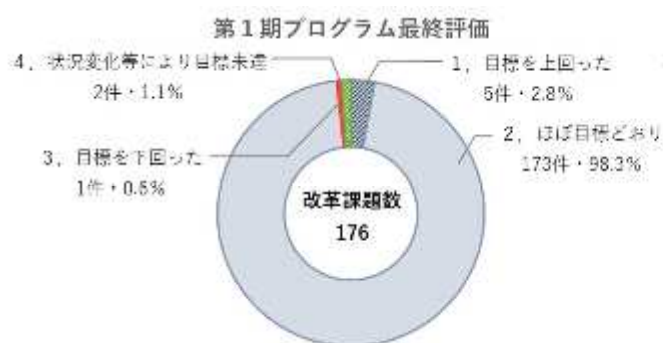
本市では、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸<sup>1</sup>のまち かわさき」の実現に向けて、市民に必要なサービスをより質の高いものとして確実に届けることで、市民満足度の向上を図ることができるよう、「行財政改革プログラム」（平成28（2016）年度～平成29（2017）年度。以下「第1期プログラム」という。）及び「行財政改革第2期プログラム」（平成30（2018）年度～令和3（2021）年度。以下「第2期プログラム」という。）を策定し、プログラムに基づく行財政改革の取組を進めてきました。

また、これまでの取組により、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源の着実な確保等を行うことで、川崎市総合計画（以下「総合計画」という。）に掲げる政策・施策の推進に貢献してきました。

#### （1）行財政改革の進捗状況等

- 第1期プログラムに掲げた改革課題176件については、約98.3%が「目標を上回った」「ほぼ目標どおり」となっており、第2期プログラムに掲げた改革課題157件についても、令和元（2019）年度に実施した中間評価時点で、約94.3%が「ほぼ目標どおり」となっていることから、改革の取組については、概ね順調に進捗しました（図表-1、図表-2）。
- ただし、両プログラムともに、取組の遅延等により、少なからず、「目標を下回った」取組もあったことから、改革の取組を進めるだけでなく、改革課題ごとに、より厳格な進捗管理が必要となります。また、「状況変化等により目標未達」となった取組の中には、第2期プログラムの中間評価時点で、令和元年東日本台風や新型コロナウイルス感染症の影響等を大きく受けたものもありました。

図表-1 第1期プログラムの目標達成度



「川崎市行財政改革プログラム 平成28・29年度の取組結果」から作成

図表-2 第2期プログラムの目標達成度



「川崎市行財政改革第2期プログラム 平成30・令和元年度の取組結果」から作成

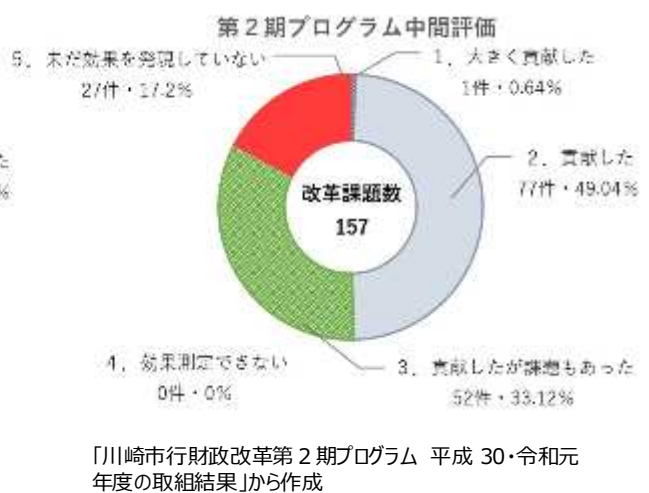
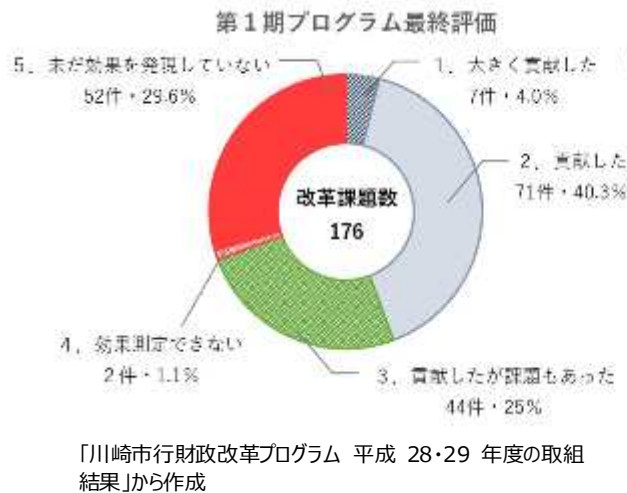
<sup>1</sup> 川崎を幸せのあふれる「最も幸福なまち」にしていきたいという思いを込めて使用しています。

## (2) 行財政改革の成果・貢献度の状況等

- 第1期プログラムの改革課題176件について、約69.3%が事務事業等へ貢献できたこと、また、第2期プログラムの改革課題157件についても、令和元(2019)年度に実施した中間評価時点で、約82.8%が事務事業等へ貢献できていることから、一定、行財政改革の取組の成果が出ており、総合計画に掲げる政策・施策の推進に寄与しているものと考えます(図表-3、図表-4)。
- また、第1期プログラムから第2期プログラムにかけて、効果が発現していない改革課題の割合を減らすことができていることから、「経営資源の確保」や「課題の解決」等に向け、より効果的な取組を実施できるようになってきています。
- しかしながら、第2期プログラムの中間評価時点で、課題があった改革課題が約33.1%、効果が発現していない改革課題が約17.2%あることから、第2期プログラム計画期間内に解決に至らない課題や効果が発現していない改革課題等については、継続的に取組を進めていく必要があります。

図表-3 第1期プログラムの事務事業貢献度

図表-4 第2期プログラムの事務事業貢献度



## (3) 行財政改革の主な成果等の内容

### ア 財政効果

- 第1期プログラムや第2期プログラムの計画期間において、「組織の最適化」、「民間部門の活用」、「市税や税外債権の確保」、「財産の有効活用」、「市民サービスの再構築」等の改革の取組により、毎年度、全会計で40億円以上の財政効果

を予算に反映し、より必要性の高い市民サービスや新たな課題へ対応するために活用してきました（図表－5）。

- また、第2期プログラムの計画期間においては、各職場や各職員の自発的な取組により、改革意識やコスト意識の醸成を図りながら、「財源」や「時間」を生み出すことを目的として、全庁を挙げた「事業見直し・業務改善」に積極的に取り組み、更なる財政効果の創出に努めてきました。
- こうした取組や成果を踏まえ、今後も総合計画に掲げる政策・施策や新たな課題に適切に対応できるよう、改革の取組を着実に進め、財政効果を毎年度の予算に適切に反映するとともに、組織全体でコスト意識や改革意識を持ち、社会経済状況の変化や市民ニーズの変化を的確に捉え、日常的な改善・改革の取組を着実に進めることで、更なる効果の創出につなげる必要があります。

図表－5 行財政改革による財政効果

対象プログラム		第1期プログラム		第2期プログラム		
財政効果の予算反映年度 (取組の翌年度)		平成29(2017)年度 予算	平成30(2018)年度 予算	令和元(2019)年度 予算	令和2(2020)年度 予算	平成3(2021)年度 予算
財政効果総額		約 41.1 億円	約 44.1 億円	約 46.5 億円	約 42.9 億円	約 43.4 億円
内 訳	組織の最適化による財政効果	約 8.2 億円	約 10.9 億円	約 8.7 億円	約 13.5 億円	約 10.8 億円
	取組1「共に支える」の取組による財政効果	約 3.6 億円	約 1.9 億円	－	－	－
	取組2「再構築する」の取組による財政効果	約 29.3 億円	約 31.3 億円	約 37.0 億円	約 28.6 億円	約 32.0 億円
	取組3「育て、チャレンジする」の取組による財政効果	－	－	－	－	－
	事業見直し・業務改善の取組による財政効果	平成30(2018)年度から取組開始・効果なし		約 0.8 億円	約 0.8 億円	約 0.6 億円

「川崎市予算案について」から作成

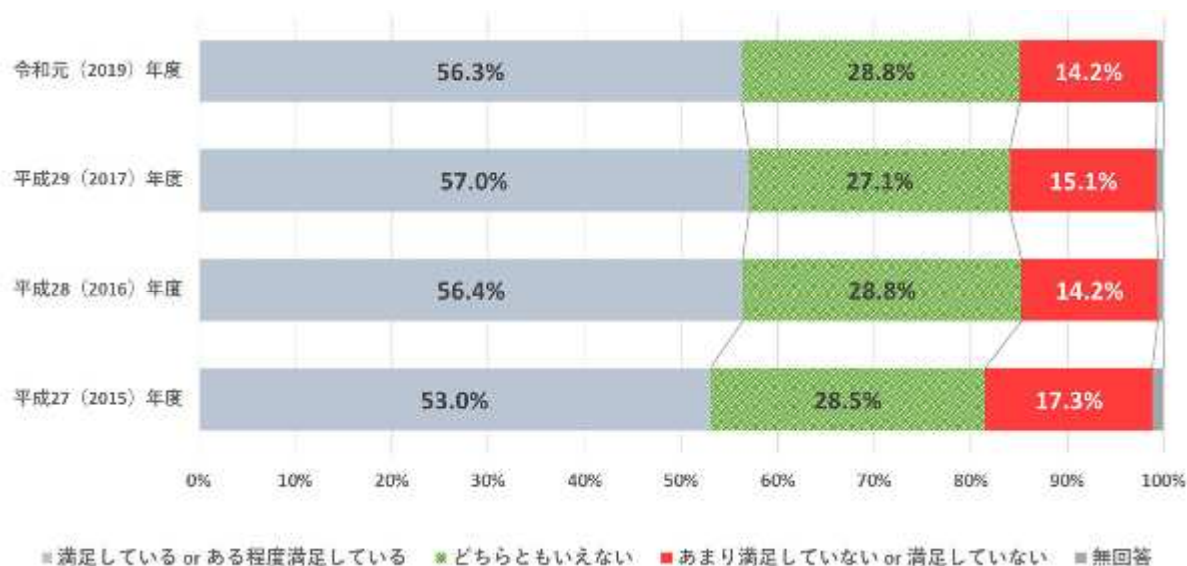
## イ 市民満足度の向上に向けた質的改革の成果等

- 第1期プログラムや第2期プログラムにおいては、組織や職員の質の向上（市役所内部の質的改革）を図りながら、市民に必要なサービスをより質の高いものとして確実に届けること（市民サービスの質的改革）で、市民満足度の一層の向上を目的の一つとして、行財政改革の取組を進めてきました。
- その結果、市民アンケートによる市民満足度（日々の生活に身近な行政サービスについての満足度）の調査においては、第1期プログラム開始前の平成27(2015)年度以降の4年間で、「満足している（「ある程度満足している」を含む。）」と感じる市民の割合が53.0%から56.3%へと3.3ポイント増加し、市民満足度は緩やかな上昇傾向にあります（図表－6）。



- また、「満足していない（「あまり満足していない」を含む。）」と感じる市民の割合についても、平成27（2015）年度以降の4年間で、17.3%から14.2%へと3.1ポイント減少しており、緩やかな改善傾向にあります。
- こうしたことから、これまでの質的改革の取組については、一定の効果があったものと捉えています。市民満足度の上昇が緩やかであることから、今後は、これまで以上に、市民との積極的な情報共有を行いながら、地域課題や市民ニーズを的確に把握し、組織や職員の質の向上に資する取組を適切に行うことで、市民サービスの更なる質の向上を図ることはもとより、本市の事務ミスや不祥事等の発生防止に向けた内部統制の取組を確実に進め、市民満足度の一層の向上を目指していく必要があります。

図表－6 市民満足度（日々の生活に身近な行政サービスについての満足度）の推移



「川崎市総合計画に関する市民アンケート結果」から作成

## ウ 経営資源の確保の主な成果等

- 第1期プログラムや第2期プログラムにおいては、総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進等に向け、安定的な行財政運営を行うことができるよう、行財政改革の取組を進め、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源の確保に努めてきました（図表－7に具体例記載）。
- 今後も、更なる市民満足度の向上に向け、総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進を図るとともに、近年多発する大規模自然災害や新型コロナウイルス感染症を契機とする社会変容、脱炭素社会の実現、社会や行政のデジタル化等に迅速かつ的確に対応していくためには、更なる経営資源の確保が重要となります。

図表-7 経営資源の確保の主な成果等

「ヒト」の経営資源の確保 具体例	
<b>1 動物愛護活動等へ参加したボランティア等</b>	平成27(2015)年度：88人 → 令和元(2019)年度：488人
<b>2 夢見ヶ崎動物公園におけるサポーター制度の登録者・団体</b>	平成29(2017)年度：23人・5団体 → 令和元(2019)年度：69人・16団体
<b>3 幸区ご近所支え愛事業の実施地区・町内会ごとに設置する部会の会員</b>	平成28(2016)年度：8地区・152人 → 令和元(2019)年度：28地区・687人
<b>4 寺子屋運営の参加者数</b>	平成29(2017)年度：578人 → 令和元(2019)年度：1,003人
「モノ」の経営資源の確保 具体例	
<b>1 区役所利用者のサービス満足度</b>	平成27(2015)年度：97.1% → 令和元(2019)年度：99%
<b>2 中原区役所の混雑期における窓口の最長待ち時間</b>	平成29(2017)年度：2時間15分 → 令和元(2019)年度：1時間13分
<b>3 川崎港コンテナターミナルにおけるコンテナ取扱量</b>	平成27(2015)年度：9.9万TEU → 令和元(2019)年度：15.3万TEU
<b>4 電子申請システムの利用件数</b>	平成27(2015)年度：12万件 → 令和元(2019)年度：26万件
<b>5 市立3病院の入院患者満足度(平均値)</b>	平成27(2015)年度：87.5% → 令和元(2019)年度：89.8%
<b>6 わくわくプラザの登録率</b>	平成27(2015)年度：47.4% → 令和元(2019)年度：49.6%

### 「カネ」の経営資源の確保 具体例

#### 1 市税収入率（現年度分+滞納繰越分）

平成27（2015）年度：98.1% → 令和元（2019）年度：99.2%

#### 2 すべての市債権（市税を除く。）の収入未済額

平成29（2017）年度：約150億円 → 令和元（2019）年度：約109億円

#### 3 保育料収入率（現年度分）

平成27（2015）年度：97.8% → 令和元（2019）年度：98.9%

#### 4 財産の有効活用による歳入額

平成27（2015）年度：約6.1億円 → 令和元（2019）年度：約8.6億円

#### 5 競輪事業特別会計から一般会計への繰出金額

平成27（2015）年度：約1.3億円 → 令和元（2019）年度：約3.1億円

#### 6 補助・助成金の見直し

平成29（2017）年度予算：対前年度比 ▲約1.7億円

平成30（2018）年度予算：対前年度比 ▲約3.0億円

令和元（2019）年度予算：対前年度比 ▲約1.3億円

令和2（2020）年度予算：対前年度比 ▲約0.8億円

### 「情報」の経営資源の確保 具体例

#### 1 市が提供しているオープンデータの月平均ダウンロード数

平成29（2017）年度：約3,000件 → 令和元（2019）年度：約4,000件

#### 2 かわさきアプリのダウンロード数

平成29（2017）年度：約11万件 → 令和元（2019）年度：約24万件

#### 3 LINEの川崎市公式アカウントの登録者数（件数）

令和元（2019）年度：約9,000件【新規】

## 2 現状・課題認識

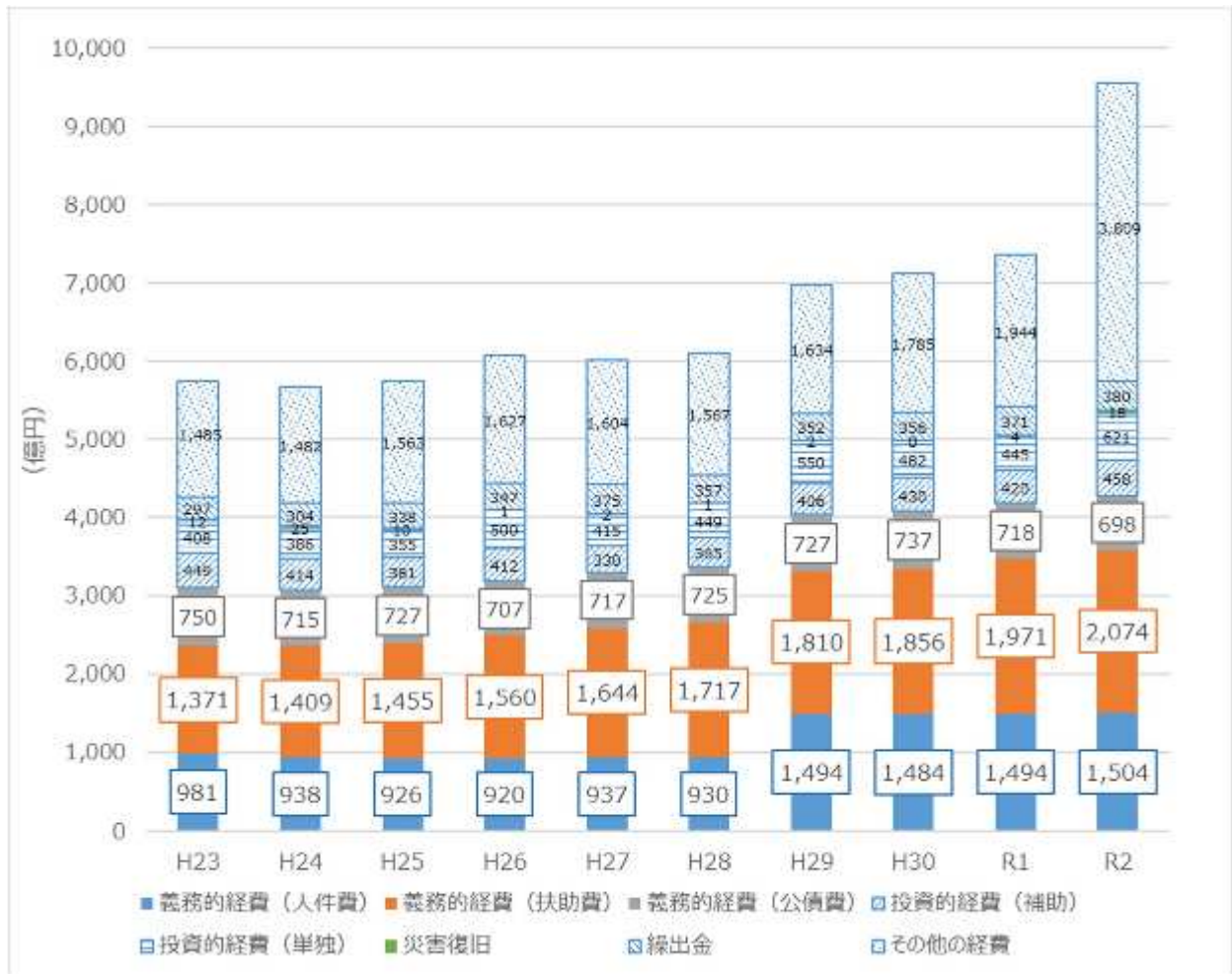
### (1) 厳しい財政環境への対応

- 本市においては、令和12(2030)年をピークに人口減少社会に転じるとともに、今後少子高齢化の更なる進展が想定されています。将来にわたり安定的な行財政運営を行っていく上では、扶助費の増加、公共施設の老朽化に伴う維持管理費用や更新費用の増加、将来の人口減少に伴う市税収入の減少などの影響が一層厳しくなることが見込まれます(図表-8)。
- 令和3(2021)年度予算では、新型コロナウイルス感染症の影響による景気の落ち込みや、ふるさと納税による市税の減少などにより収支不足が生じたため、減債基金<sup>2</sup>から286億円の新規借入を計上しました。減債基金からの借入については令和3(2021)年度までの総額で813億円に達する見込みです。
- 国の財政措置が十分でない中、増加傾向にある義務的経費や市税の減収などにより今後も厳しい財政環境が続くと見込まれていることから、事業の見直し等による歳出の削減、民間活用による財政的効果の発現、市税の増収や税外債権の確保に向けた継続的な取組の推進、資産の有効活用等により、財源の更なる確保を図り、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築していく必要があります(第5章参照)。
- 特別会計においては、こうした厳しい財政状況の下、一般会計からの繰入金金の削減や、収益事業においては一般会計への繰出金の増加に向けて取り組む必要があります。

---

<sup>2</sup> 満期一括償還の方法で市債を発行し資金を借り入れた場合、償還日に備えて毎年度一定額を積み立てる基金のこと。

図表-8 性質別歳出額の推移（決算ベース）



川崎市「一般会計・特別会計決算見込の概要について」から作成

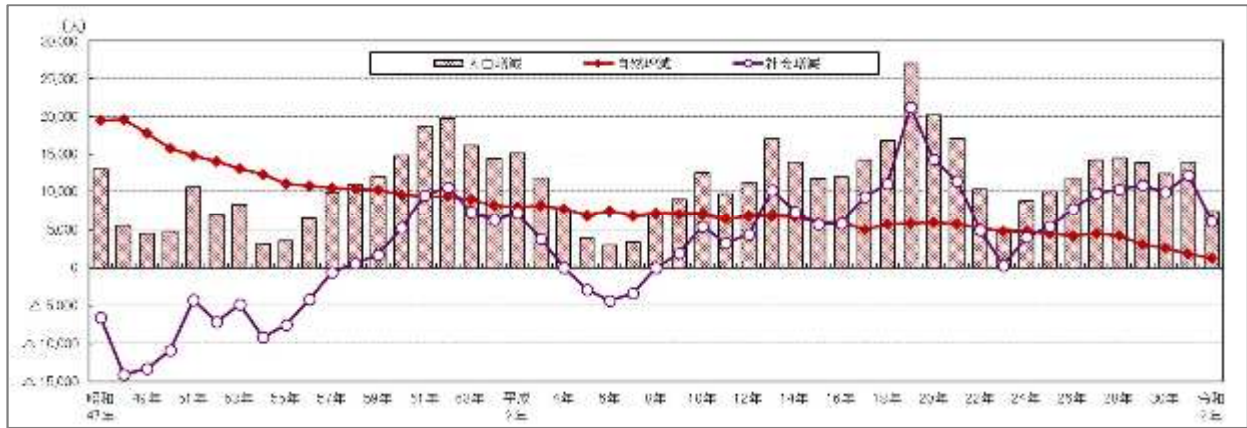
## (2) 市民ニーズの多様化・増大化への対応

### ア 人口減少社会への転換と人口構成の変化

- 本市では、魅力あるまちづくりを着実に進めてきたことや、首都圏の中央に位置するといった地理的要因などにより、若い世代を中心とした人口流入（社会増）が継続しており、そうした要因もあって、出生数が死亡数を上回る状況（自然増）も続いています。令和3（2021）年4月の本市将来人口推計では、令和2（2020）年10月の153.9万人から増加を続け、令和12（2030）年の約160.3万人でピークを迎えた後、本市は人口減少社会に転換すると見込まれています。そのため、特に長期にわたり効用を発揮するインフラや公共建築物については、人口減少社会を見据えた「施設の最適化」が必要となります（図表-9、図表-10）。
- 年齢別の人口構成の推移については、高齢人口（65歳以上）は増加を続け、令和47（2065）年には、高齢化率（総人口に占める高齢人口の割合）が31.5%に達し、市民の約3人に1人が65歳以上の高齢者になる一方で、生産年齢人口（15歳以上65歳未満）については令和7（2025）年頃をピークに減少し、年少人口（15歳未満）については令和2（2020）年頃をピークに、今後減少が見込まれており、少子高齢化が急速に進展していくことが想定されます。
- 本市では、こうした人口減少社会への転換と人口構成の変化を見据え、これまでも市民サービスの再構築や資産マネジメントなどの行財政改革に取り組んできました。しかしながら、人口減少社会への転換が迫る中で、少子高齢化は進展し、今後も厳しい財政環境が続くと見込まれることから、中長期的な社会経済状況の変化や市内産業構造の転換を踏まえながら多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応していくことが必要であり、事業の見直しや事業手法の改善等により経営資源の確保を図ることが一層重要になっています。

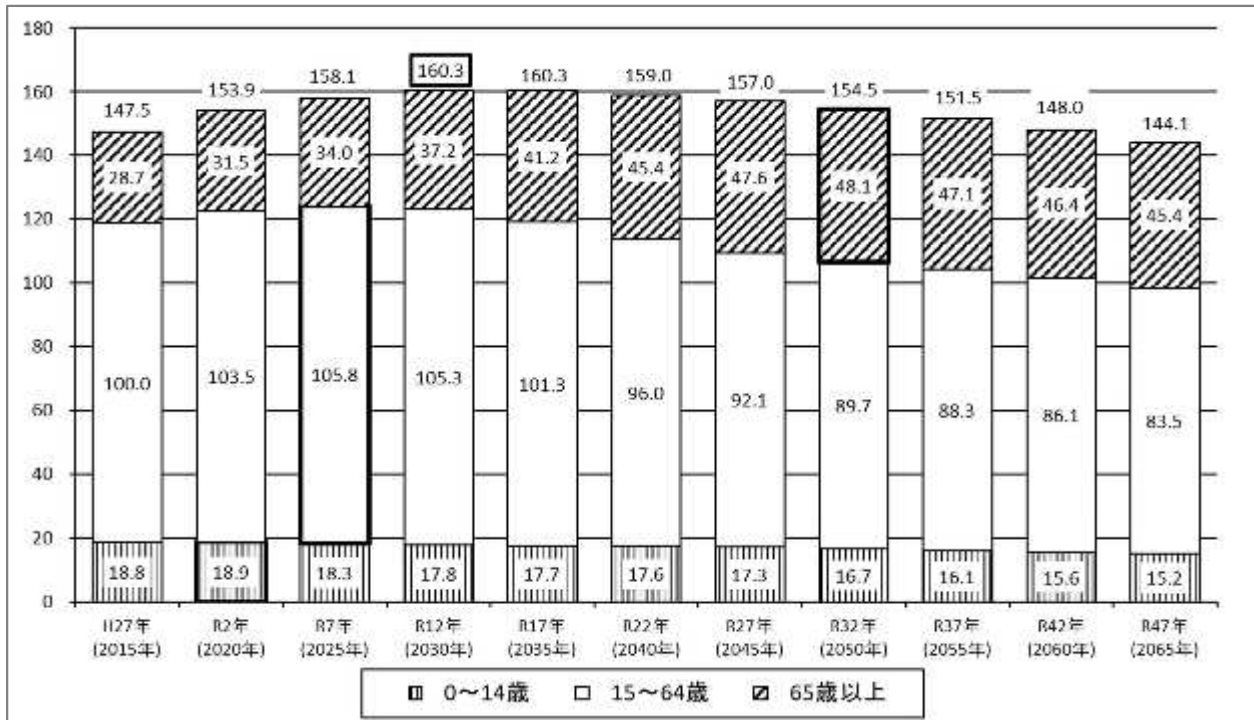


図表－9 川崎市における人口動態の長期推移（自然動態・社会動態別）



「川崎市総合計画第3期実施計画の策定に向けた将来人口推計」（令和3（2021）年4月）から転載

図表－10 本市将来人口推計（令和3（2021）年4月）



「川崎市総合計画第3期実施計画の策定に向けた将来人口推計」（令和3（2021）年4月）から転載

## イ 新型コロナウイルス感染症を契機とした社会変容

- 新型コロナウイルス感染症を契機として、人々の外出が抑制された結果、公共交通機関の利用が減少するなど、外出を前提とした社会活動が変化するとともに、オンライン手続や、キャッシュレスなど非対面・非接触型のサービス、テレワーク<sup>3</sup>やオンライン会議など場所の制約を受けない働き方、SNS<sup>4</sup>やオンライン相談などインターネットを介したコミュニケーションなどが拡大しています（図表-11～図表-15）。
- 国においては、新型コロナウイルス感染症への対応により明らかとなった行政のデジタル化の遅れや、「新たな日常」に向けた社会経済活動全般のデジタル化などに対応するため、令和2（2020）年12月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を策定し、今般のデジタル改革が目指すデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」を掲げ、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」を進めるとしています。また、こうした社会のデジタル化を強力に推進するため「デジタル庁」を設置するとともに、国と地方自治体の関係については、相互に連携し、情報システムの共同化・集約の推進など、デジタル技術の活用を積極的に推進するために必要な措置を講ずることとしています。
- こうした変化を背景に、行政サービスにおいても、オンラインを活用した手続、会議、相談等や、AIチャットボットシステム<sup>5</sup>による24時間相談可能な問合せ対応の拡充、SNSなどによる情報提供、デジタルデバイド<sup>6</sup>対策など、社会変容に対応した市民ニーズの多様化・増大化への対応が求められるとともに、外出を前提とした社会活動の変化など人々の行動変容も視野に入れた対応が必要になると想定されます。
- 本市では、これまで市民ニーズの変化を踏まえた市民サービスの見直しや、電子申請やオンライン会議の導入、SNSによる情報発信など社会のデジタル化に対応した取組を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会変容に的確に対応するため、中長期的な社会経済状況の変化を踏まえた市民サービスの再構築を行い、経営資源の確保・活用を図っていく必要があります。

<sup>3</sup> ICT（情報通信技術）を利用し、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方のことをいう。

<sup>4</sup> ソーシャル・ネットワーキング・サービスの略で、人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型のwebサイトのことをいう。

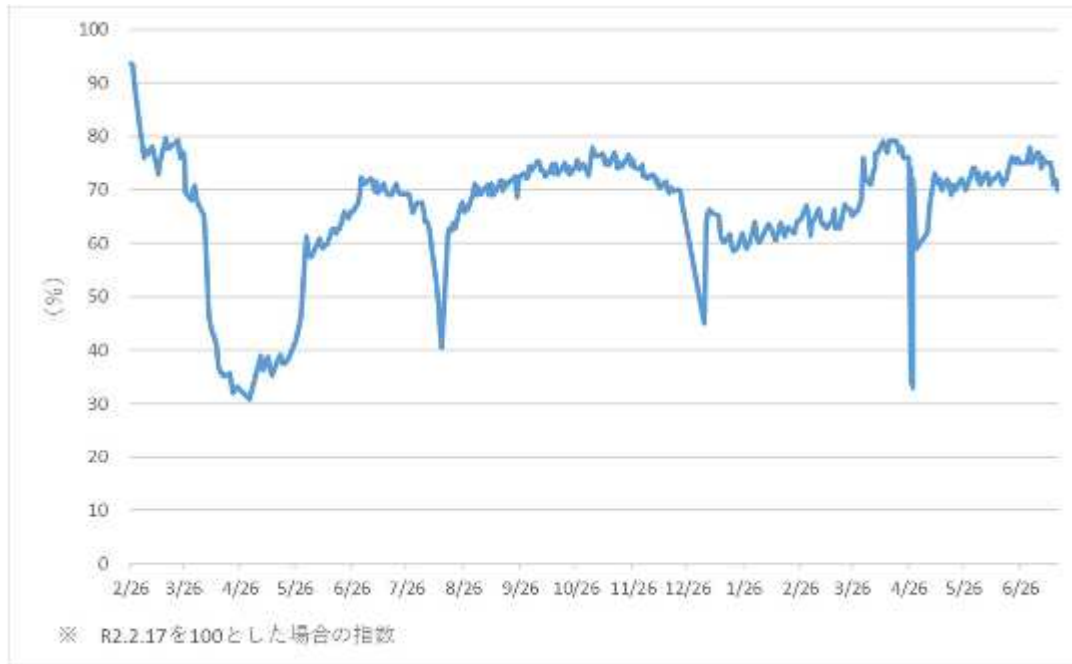
<sup>5</sup> チャット（会話）形式で、ロボット（AI：人工知能）が質問に回答するシステムのことをいう。

<sup>6</sup> インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差のことをいう。



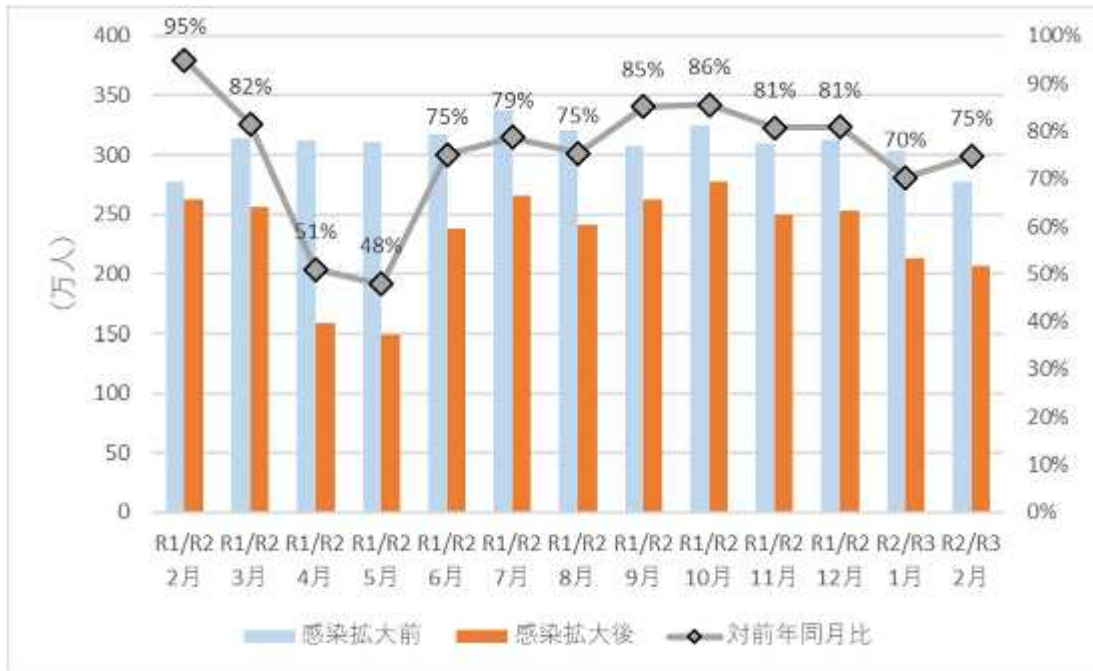
- また、本市の公営企業では、新型コロナウイルス感染症による外出抑制を契機とした行動変容や、市内の産業構造の転換が経営に影響を及ぼしていることから、費用の削減や収益の確保など経営健全化に向けた取組が課題となっています。

図表－11 ピーク時間帯における首都圏の主なターミナル駅の利用状況  
(テレワーク・時差出勤呼び掛け後)



国土交通省「各日の駅の利用状況（首都圏・関西圏：速報値）から作成

図表-12 川崎市バスの乗車人員の推移（新型コロナウイルス感染拡大前後）



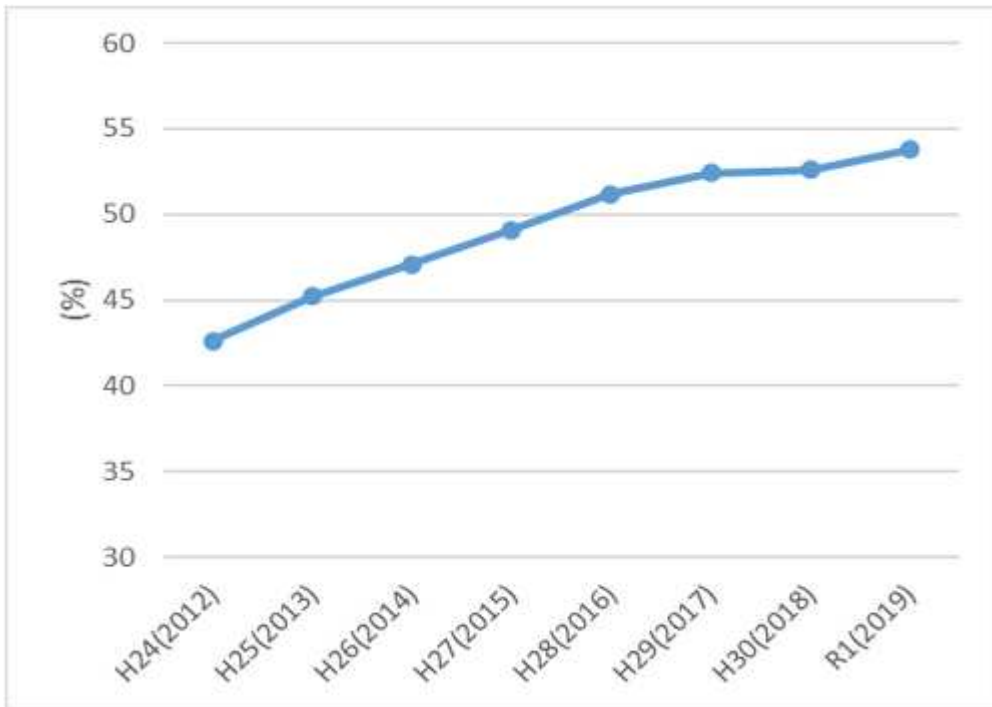
川崎市「交通局事業概要」(令和3(2021)年4月)から作成

図表-13 雇用型テレワーカーの割合の推移



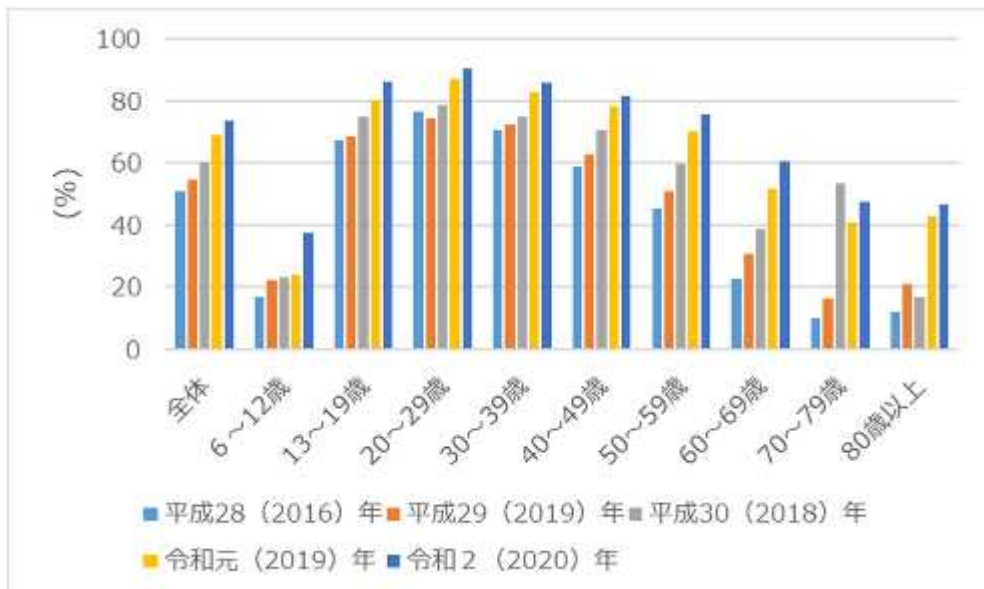
国土交通省「令和2年度 テレワーク人口実態調査-調査結果-」(令和3年3月)から作成

図表-14 地方公共団体が扱うオンライン利用促進対象手続の利用状況の推移



総務省「令和2年版情報通信白書」等から作成

図表-15 年齢階層別SNSの利用状況



総務省「通信利用動向調査」から作成

## ウ 民間活用の更なる推進

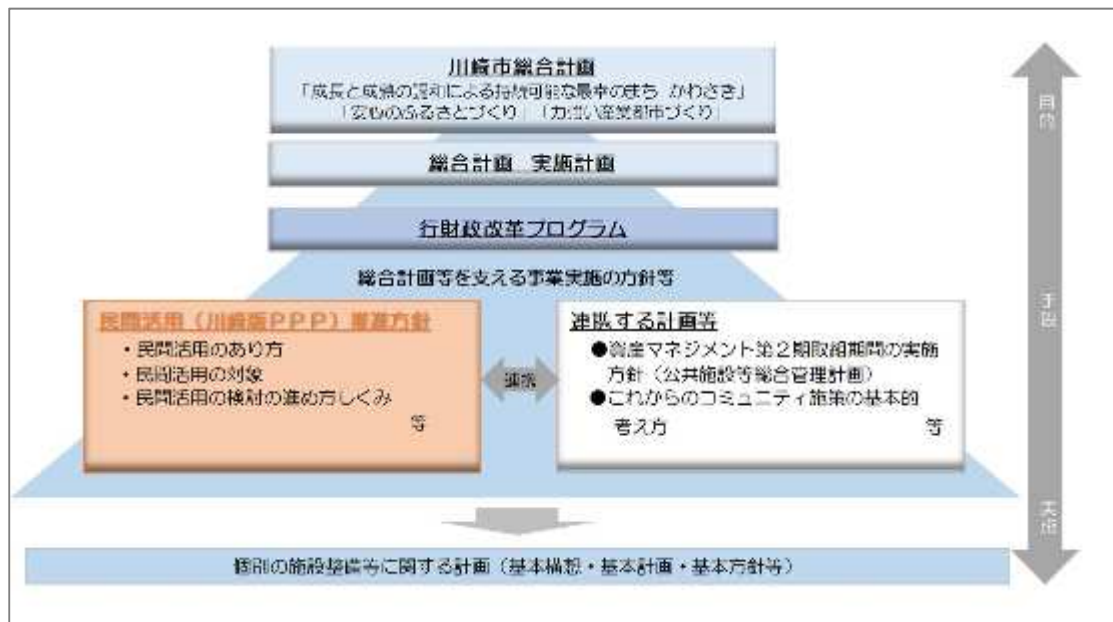
- 従来の「民間活用」は、効率的な職員配置・組織整備を行うこと等を目的として、「公共サービスの提供主体（プレーヤー）を民間部門に委ね、行政はその管理・監督者（マネージャー）の役割を担うこと」として定義し、民間企業等を施設運営やサービス提供主体の補完的な役割として位置付け、活用するにとどまっていた。
- しかしながら、多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応し、市民満足度の高い行政サービスを安定的に提供していくためには、補完的な民間活用にとどまることなく、民間企業をはじめとした多様な主体とあらゆる施策分野・事業分野で連携を進め、それを定着・恒常化させる仕組みが必要となりました。
- こうしたことから、民間企業等を重要なパートナーとして捉え、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「市民サービスの質の向上」との両立を図りながら、最適な市民サービスを共に創り上げることを目指して、令和2（2020）年3月に「川崎市民間活用（川崎版PPP）推進方針」（以下「推進方針」という。）を策定しました（図表-16）。
- 推進方針では、基本的な考え方のほか、施設整備や管理運営、一定規模の未利用公有財産の利活用に当たり、民間活用を優先的に検討し、庁内の意思決定を経る実効性のある手続にするとともに、検討段階から積極的に情報提供することとする「①優先的検討に関する基本的な方針」、市内事業者を積極的に活用することとする「②地域経済活性化に向けた基本的な方針」、すべての施策分野・事業分野で民間提案を活用するとともに、サウンディング型市場調査<sup>7</sup>や「川崎市PPPプラットフォーム」<sup>8</sup>等を活用した対話を図ることとする「③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」、サービスの質・安全性の確保や必要な見直しに向けたモニタリング等を行うこととする「④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」を定め、第2期プログラム計画期間の後半から、具体的な取組を開始しました。

<sup>7</sup> 本市が進める事業について、市場ニーズや公募条件等の意向などを把握するための取組の一つ

<sup>8</sup> PPP（公民が連携し公共サービスの提供を行うスキーム）の推進に向けて、ノウハウの習得と案件形成能力の向上を図り、地元事業者の事業関与につなげることを目的としたプラットフォーム

- その結果、「川崎市総合自治会館跡地等の活用」や「川崎駅西口大宮町地区 地区施設整備・活用」等が実現し、一定の歳入を確保しつつ、課題の解決や地域ニーズへの対応、賑わいの創出等につながっています（図表-17）。
- 今後も推進方針に基づき、あらゆる施策分野・事業分野において更なる民間活用を進め、「公共」を共に担い、共に創り上げていく必要があります。

図表-16 推進方針の位置付けと関係計画等との関係



「川崎市民間活用（川崎版PPP）推進方針」（令和2（2020）年3月）から転載

図表-17 民間による市有地の活用例（川崎市総合自治会館跡地等）

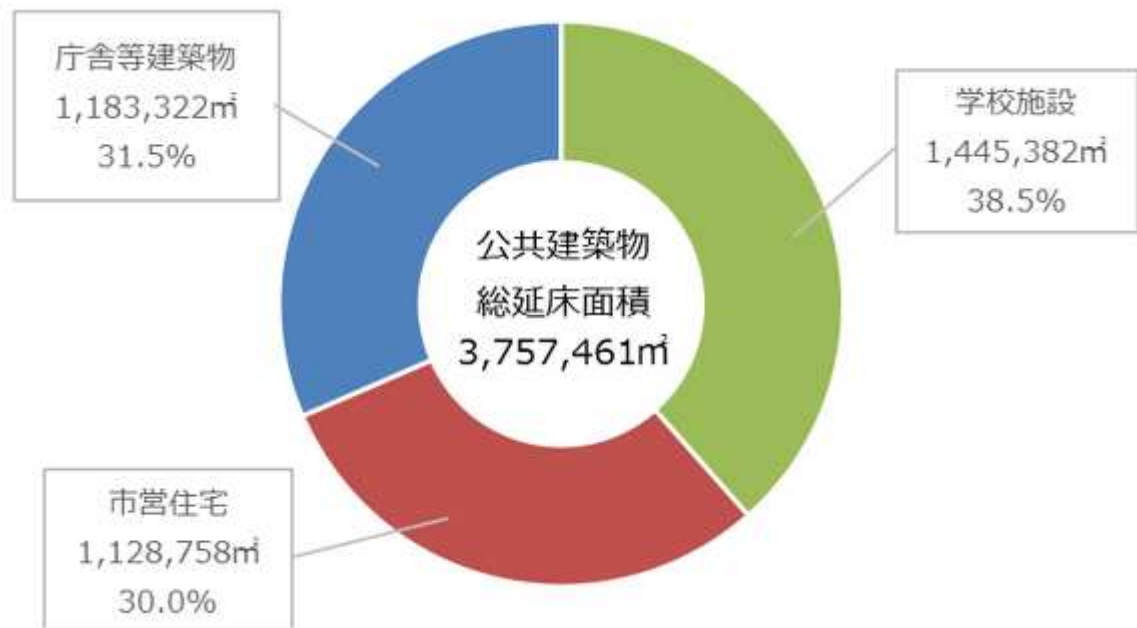


東レ建設株式会社・川崎市 報道発表資料（R3.3.30）から転載

### (3) 人口減少等を見据えた戦略的な資産マネジメント

- 本市が保有する公共建築物（借受分及び企業会計分を除く。）の延床面積については、令和元（2019）年度末時点で約 375.7 万㎡にのぼり、学校施設と市営住宅が全体の7割弱を占め（図表-18）、この間の人口増加等に伴う小・中学校の新設等により、平成17（2005）年度から平成27（2015）年度までの10年間で約27.0万㎡（約7.8%）増加している状況です。
- また、築年数についても、令和2（2020）年度末時点で、築30年以上の公共建築物が全体の5割を占め、現状の施設の保有を前提とした場合、10年後には、全体の7割を超えることが見込まれることから、老朽化に伴う施設機能の低下、維持管理や更新に要する費用の増加等が懸念されます（図表-19）。

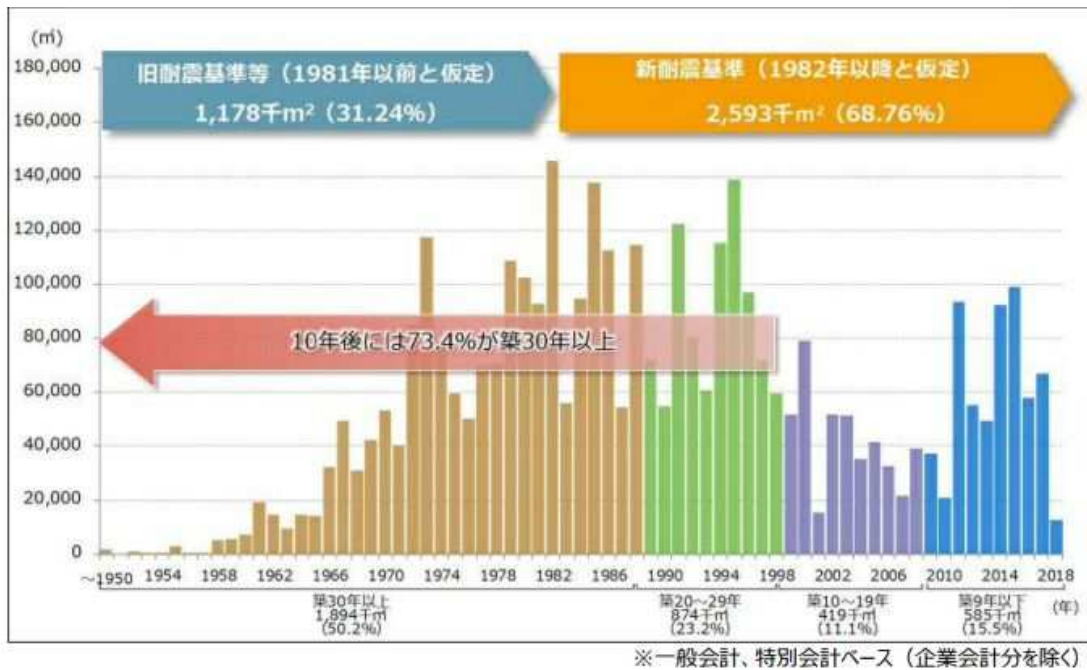
図表-18 学校施設、市営住宅、庁舎等建築物の延床面積の割合



「資産マネジメント第3期実施方針の方向性」から転載



図表-19 本市公共建築物の建築年別床面積



「資産マネジメント第3期実施方針の方向性」から転載

- これまで、本市では、人口増加等に伴う市民ニーズの多様化・増大化に的確に対応するため、多くの公共建築物を整備してきましたが、公共建築物は容易に減らすことが困難な資産であることから、今後の人口減少等を見据え、維持管理するために必要となる市民1人当たりの将来負担が過度にならないようにすることが求められます。また、インフラ施設については、市民生活や都市基盤等に必要不可欠な施設であることから、計画的に維持管理する必要があります。
- こうしたことから、今後、利用状況やコスト等を分析し、施設の適切なあり方を検討するとともに、市民ニーズに的確に対応しながら、施設の多目的化・複合化や「機能重視」の考え方に基づく施設配置、民間活用等による効率的・効果的な更新など、「資産保有の最適化」に向けた取組を重点的に推進することで保有総量を適切に管理し、市民の将来負担を可能な限り軽減していく必要があります。
- また、多くの施設が老朽化してきている状況に鑑み、あらかじめ施設のあり方を検討した上で、「施設の長寿命化」が必要となる場合については、長寿命化対象部位や機能維持に必要な部位について、より効率的・効果的な手法により、適切な対策を講じていく必要があります。
- さらに、財源確保や経費節減、市民サービスの質の向上等に向け、民間活用の取組とも連携しながら、「財産の有効活用」を積極的に進めていく必要があります。



#### (4) 多様な主体との連携

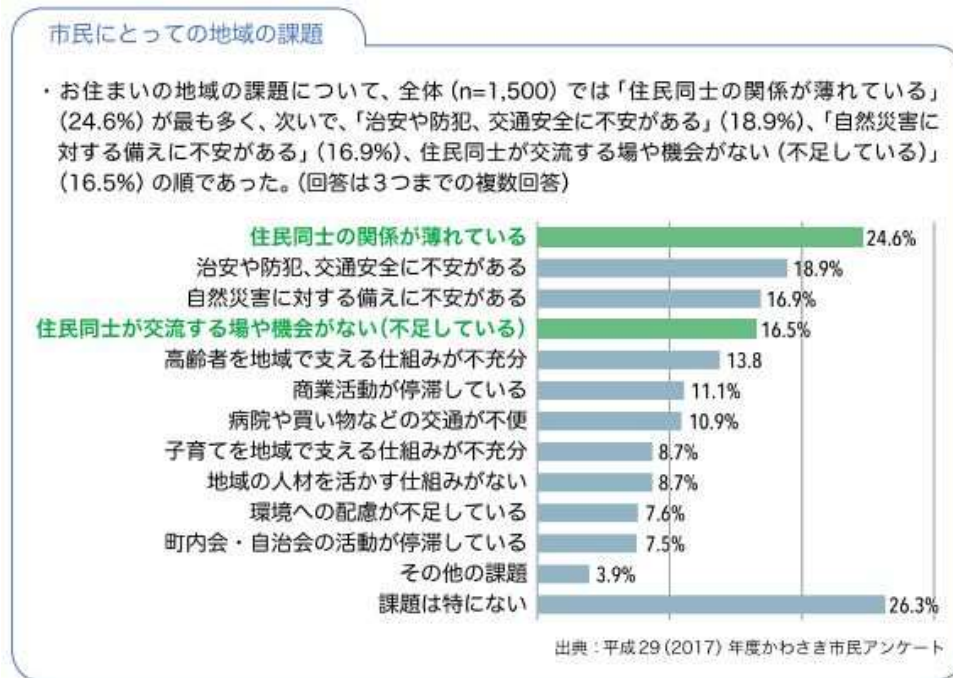
##### ア 地域課題の解決に向けた協働・連携

- 少子高齢化の進行、人口減少社会への転換、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会変容などを背景として、地域課題や社会的課題は、今後ますます複雑化・多様化することが見込まれ、また複層的な要因を持つことから、持続可能な地域社会の構築に向けて、多様な主体がそれぞれの特徴や役割を生かしながら、協働・連携により課題を解決していくことが必要となっています（図表-20）。
- これまで地域を支えてきた町内会・自治会や地域で活動する市民活動団体など、コミュニティ運営の担い手が固定化・高齢化しています。さらに、一人暮らし世帯の増加や、生活利便性の向上等によって地域と関わることなく生活している人々が増えている状況にあります。これからのコミュニティについては、平成31（2019）年3月に策定した「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」に基づき、町内会・自治会、市民活動団体、企業、大学、行政など多様な主体が協働・連携して地域の課題を解決する「市民創発」<sup>9</sup>型のまちづくりを進めていく必要があります。
- また、地域包括ケアシステムの構築に向けて、将来あるべき姿についての合意形成等により、地域の多様な主体が、それぞれの役割に応じて具体的に行動できるよう、協働・連携を進めていく必要があります。
- 本市では、令和元年東日本台風により大きな被害を受けるとともに、避難所運営でも課題が生じたことを踏まえ、日頃から避難所運営会議や自主防災組織など地域の様々な主体と連携し、的確な情報提供や訓練の実施等を行うことにより、地域防災力の向上を図ることが課題となっています（図表-21）。

---

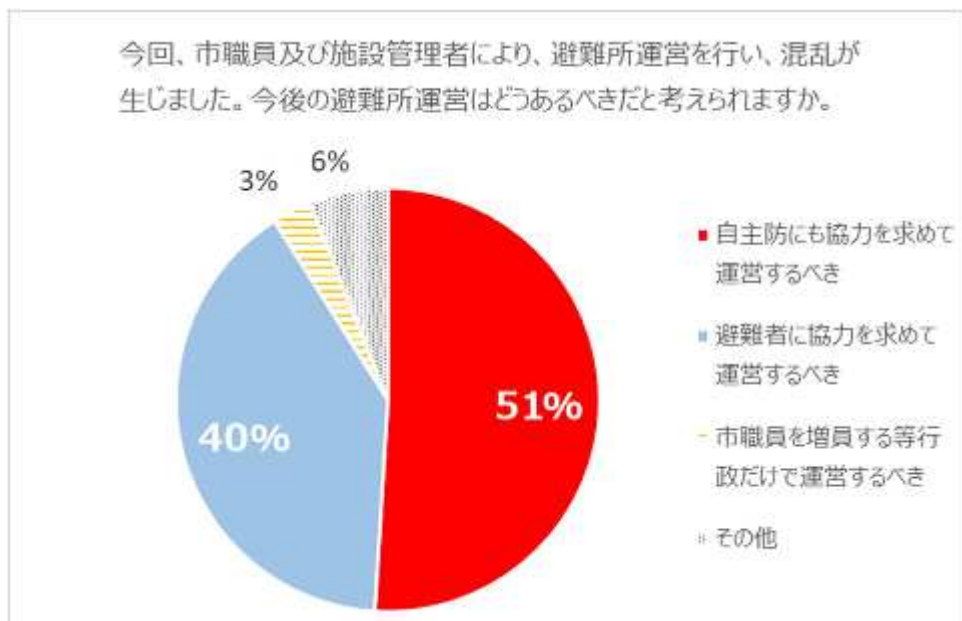
<sup>9</sup> 様々な個人や団体が出会い、それぞれの思いを共有・共感することで生まれる相互作用により、これまでにない活動や予期せぬ価値を創出すること。

図表－20 市民にとっての地域の課題



川崎市「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」(平成31年3月)から転載

図表－21 令和元年東日本台風における避難所運営の課題

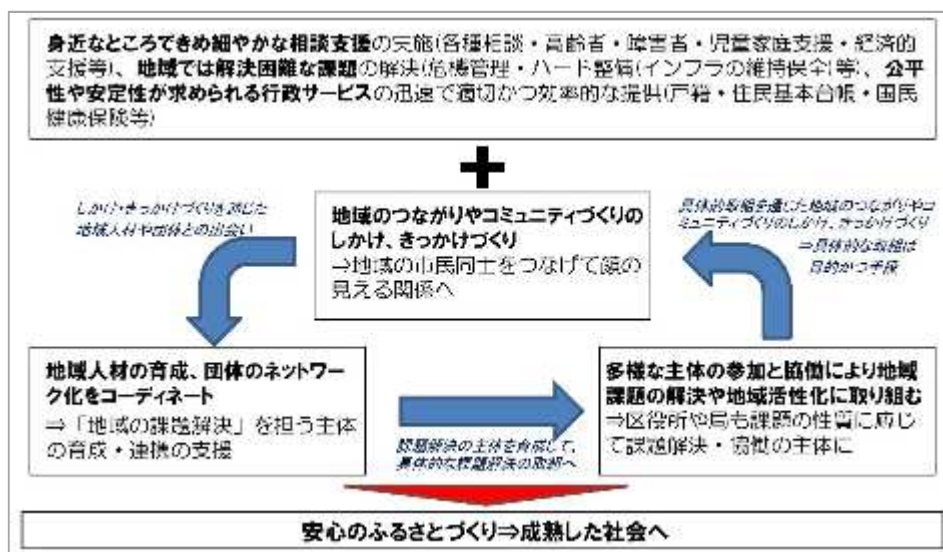


川崎市「令和元年東日本台風における災害対応検証報告書」(令和2(2020)年4月)における「自主防災組織のアンケート集計結果」から作成

### イ 地域のつながりやコミュニティづくりを促す区役所機能

- 区役所は、地域に密着した行政機関として、これまでも担ってきた行政サービスの提供に加え、地域の実情に応じながら、市民同士のつながりやコミュニティづくりを通じて市民の主体的な取組を促し、一人でも多くの市民に自らが住む地域に関心を持ってもらい、将来的には市民同士が支え合いながら地域の課題解決につなげていくことが重要です。
- そのため、引き続き、多様な主体の参加と協働による地域課題の解決に取り組むほか、多様な主体をつなぐコーディネート機能の強化を図るとともに、市民と区役所との間に更なる信頼関係を構築するため、区役所における市民サービスの向上に取り組んでいくことが必要です。さらに、共に支え合う地域づくりに向けて、新型コロナウイルス感染症を契機とした行動変容、デジタル化の急速な進展に伴うライフスタイルの変革、非対面・非接触型のサービス提供など、今後の社会変化に応じた区役所機能が求められます（図表-22）。
- また、令和3（2021）年5月に策定した「区における行政への参加の考え方」に基づき、地域コミュニティにおける支えあう関係づくりと市民創発型の課題解決を目指すため、より多くの市民が関わり参加しやすい機会を拡充し、弾力的に運用できる柔軟な仕組みとする「新しい参加の場」（市民と意見交換・議論する場）の取組を進め、更なる市民自治による区における暮らしやすい地域社会の実現に向けた取組を推進していく必要があります。

図表-22 これからの区役所が果たすべき役割のイメージ



川崎市「区役所改革の基本方針」（平成 28（2016）年 3月）から転載

## ウ 出資法人の経営改善・活用

- 本市における出資法人改革は、従来、法人の「効率化・経営健全化」を主たる目的とし、平成16（2004）年度に「出資法人の経営改善指針」を策定しながら、出資法人が担ってきた役割や事業について検証し、統廃合や市の財政的・人的関与の見直し等を実施してきました。
- そうした中で、厳しい財政環境においても、市民ニーズや地域課題に適切に対応していくためには、これまで以上に、多様な主体との連携が重要となってきたこと、また、総務省からも「効率化・経営健全化」と「活用」との両立を図ることが求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきました。
- こうしたことから、本市においても、平成30（2018）年度に、従前の「出資法人の経営改善指針」を「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」に改定し、社会経済環境や市民ニーズの変化等を踏まえながら、出資法人の役割や特性に応じた関わり方を検討するとともに、出資法人の「効率化・経営健全化」と専門性を踏まえた「連携・活用」との両立に取り組んできました。
- しかしながら、新型コロナウイルス感染症による影響等により、厳しい経営環境に置かれている出資法人もあることから、これまで以上に、直近の経営状況や資産債務の状況、本市の財政支出の推移等を適切に把握・確認し、分析した上で、経常的・投資的・財務的な動きを踏まえた将来見通しに基づき、一層の法人の「効率化・経営健全化」を図っていく必要があります。
- また、法人の設立目的やミッション等に基づき、本市の政策・施策や事務事業等との関係も踏まえながら、本市の行政目的に沿った法人の役割を再確認した上で、更なる「連携・活用」の取組を推進していく必要があります。
- さらに、これまでも、毎年度、各出資法人による主体的な経営改善の取組や本市行政目的に沿った連携・活用の取組等について、進捗管理・評価を行ってきましたが、これまで以上に、各法人の取組ごとに設定する指標の合目的性や目標値の合理性・実現性等を高めながら、各法人の「効率化・経営健全化」と「連携・活用」との両立を図っていく必要があります。

## (5) 職員を取り巻く環境の変化への対応

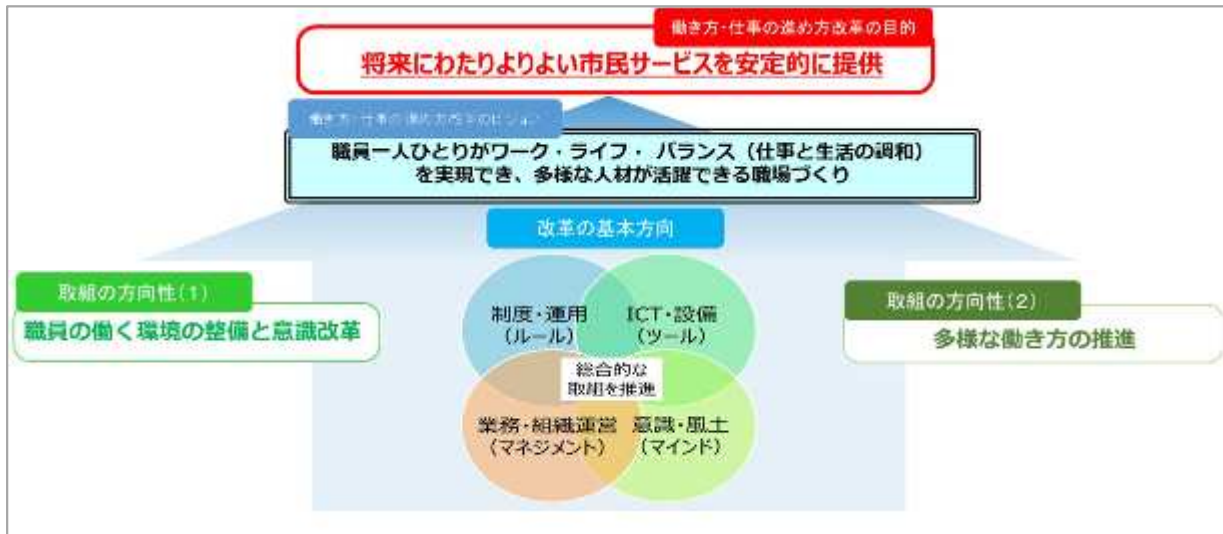
### ア 働き方・仕事の進め方改革の推進

- 本市では、将来の人口減少社会への転換をはじめ公共サービスの担い手の減少、働き方改革関連法の施行を踏まえた長時間勤務の是正、新本庁舎の完成を見据えたペーパーレス化等のオフィス改革の推進等の課題に対応するため、平成 29 (2017) 年度から「働き方・仕事の進め方改革」の取組を進めてきました。
- こうした課題や社会の変化に対して、本市の「働き方・仕事の進め方改革」では、「職員の働く環境の整備と意識改革」と「多様な働き方の推進」を取組の方向性として、これまで当たり前とっていた「働き方」と「仕事の進め方」を変えていくことで、職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現と多様な働き方を可能とする職場づくりを進め、将来にわたりより良い市民サービスを安定的に提供していくことを目指しています（図表-23）。
- その結果、職員の長時間勤務者及び平均時間外勤務時間数の減少、外部の専門的知見を生かした業務プロセスの見直しによる区役所窓口待ち時間の減少、ICTを活用した業務改善、多様な働き方の推進など、一定の成果が現れてきています。その一方で、今後も長時間勤務の是正に取り組む必要があるほか、新本庁舎整備を契機としたオフィス改革などのワークスタイル変革、総務事務執行体制の見直し、障害者雇用の拡大、メンタルヘルス対策等の課題に引き続き取り組んでいく必要があります（図表-24）。
- 令和元（2019）年12月には「デジタル手続法」が施行され、令和2（2020）年12月には総務省がデジタル社会の実現に向けた「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定し、自治体の情報システムの標準化・共通化<sup>10</sup>、行政手続きのオンライン化、マイナンバーカードの普及促進、テレワークの推進などの取組を重点取組事項に位置付けるなど、行政のデジタル化に向けた一層の取組が求められています。
- また、デジタル技術の活用により、業務プロセスの見直しを徹底し、市役所内部の働き方・仕事の進め方の転換を図ることにより、経営資源の確保につなげる必要があります。

<sup>10</sup> 地方公共団体が基本的な事務を処理するための情報システムは、事務処理方法等に合わせて個別に機能のカスタマイズ等を行っており、制度改正時の改修等における負担の増加のほか、クラウドによる共同利用や国の施策等の迅速な全国普及が困難になること等から、総務省では地方公共団体の情報システムの標準化を重点的な取組として推進している。

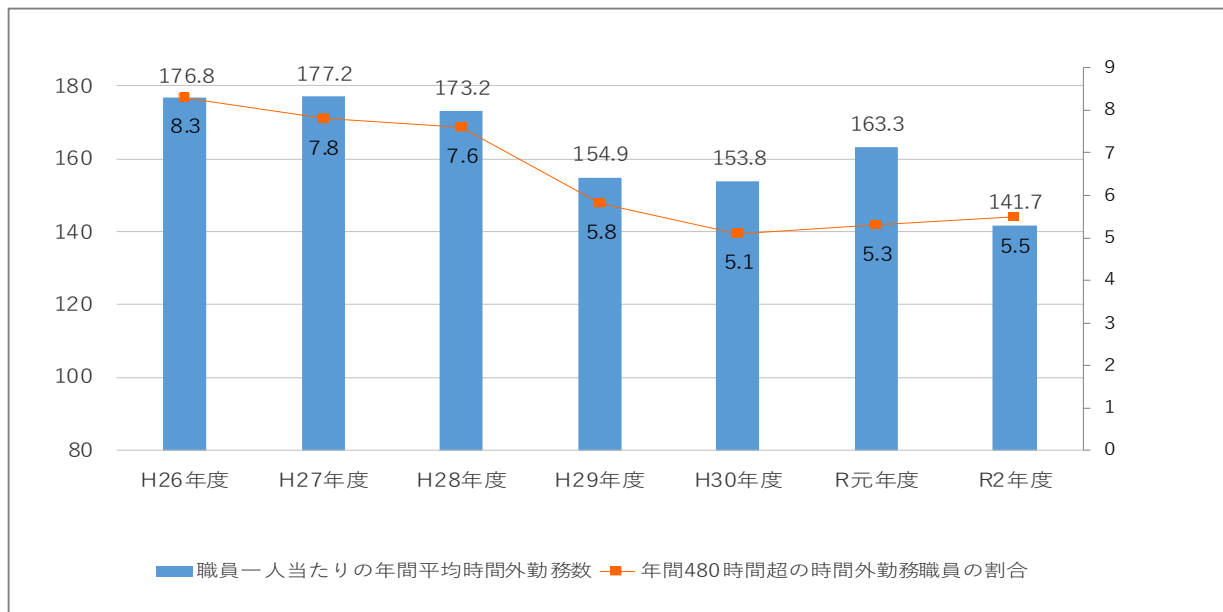


図表-23 川崎市働き方・仕事の進め方改革のビジョン及び方向性



「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム【令和3（2021）年度】」から転載

図表-24 川崎市職員の時間外勤務状況の推移（月平均時間外勤務時間数）



令和3年度第1回働き方・仕事の進め方改革推進本部会議資料「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムの取組状況について」から転載

## イ 環境変化に対応できる組織の必要性

- 第2期プログラムの計画期間においては、効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向け、総合計画に掲げる政策・施策を着実に推進するとともに、安心・安全な市民の暮らしを支えるため、市役所組織の見直しに取り組んできました（図表-25）。
- しかしながら、今後も見込まれる厳しい財政環境の中、多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応していくためには、多様な主体との更なる連携を図りながら、民間活力やデジタル技術などを最大限に活用し、より専門性の高い施策や事業への転換を図ることで、果たすべき行政の役割を十分に発揮できるよう、これまで以上に、簡素で効率的・効果的な体制の整備・見直しを行いながら、限りある人材を適切に配置することで、市役所組織を最適化していく必要があります。
- また、近年多発する自然災害や新型コロナウイルス感染症への対応などを踏まえ、既存の組織の枠組みを越えた対策が求められる事象等に対し、迅速かつ的確に対応できるよう、各職場における時間外勤務の状況や繁忙期の協力体制の可否、職員の経験などに応じた業務配分等について調査・分析を行った上で、組織内あるいは組織間の業務の平準化や特定の個人に対する偏りの解消等を図りながら、平常時から機動的で柔軟な対応ができる組織を構築していく必要があります。
- 今後、こうした取組を通じ、組織力を最大限に発揮できるようにすることで、総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進や新たな課題への対応だけでなく、より質の高い市民サービスを提供し、事務ミスや不祥事等を組織全体で防止する体制としていく必要があります。

図表-25 平成30（2018）年度から令和2（2020）年度までの主な組織改正

平成30（2018）年度の主な組織改正
<ul style="list-style-type: none"> <li>●危機管理施策を統括するための危機管理監の設置</li> <li>●危機管理体制強化のための危機管理室及び各区危機管理担当の体制強化</li> <li>●保健・医療・福祉分野における災害対策を推進するための体制強化</li> <li>●地域包括ケアシステムの構築に向けた地域包括ケア推進室の体制強化</li> <li>●幼稚園の認定こども園への移行推進等に向けた幼児教育担当の体制強化</li> </ul>

**平成30（2018）年度の主な組織改正（続き）**

- 川崎区における市民館機能の再編整備に向けた社会教育施設整備担当の設置
- 民間活用の更なる推進に向けた民間活用担当の設置
- 地方自治法改正に伴う内部統制の体制整備等に向けた内部監察担当の整備

**令和元（2019）年度の主な組織改正**

- 地域包括ケアシステムの構築に向けた各区地域みまもり支援センターの体制強化
- 市立看護短期大学の4年制大学化推進のための看護大学設置準備担当の設置
- 災害救助法に基づく救助実施市の指定に向けた危機管理室の体制強化
- 「地域の寺子屋」の設置推進等に向けた地域教育・寺子屋事業推進担当の体制強化
- 生活環境事業所の再編（5事業所→4事業所）
- 横浜市高速鉄道3号線延伸の事業化に向けた高速鉄道3号線延伸計画推進担当の設置
- 総務事務の一部集約化に伴う総務事務センターの設置

**令和2（2020）年度の主な組織改正**

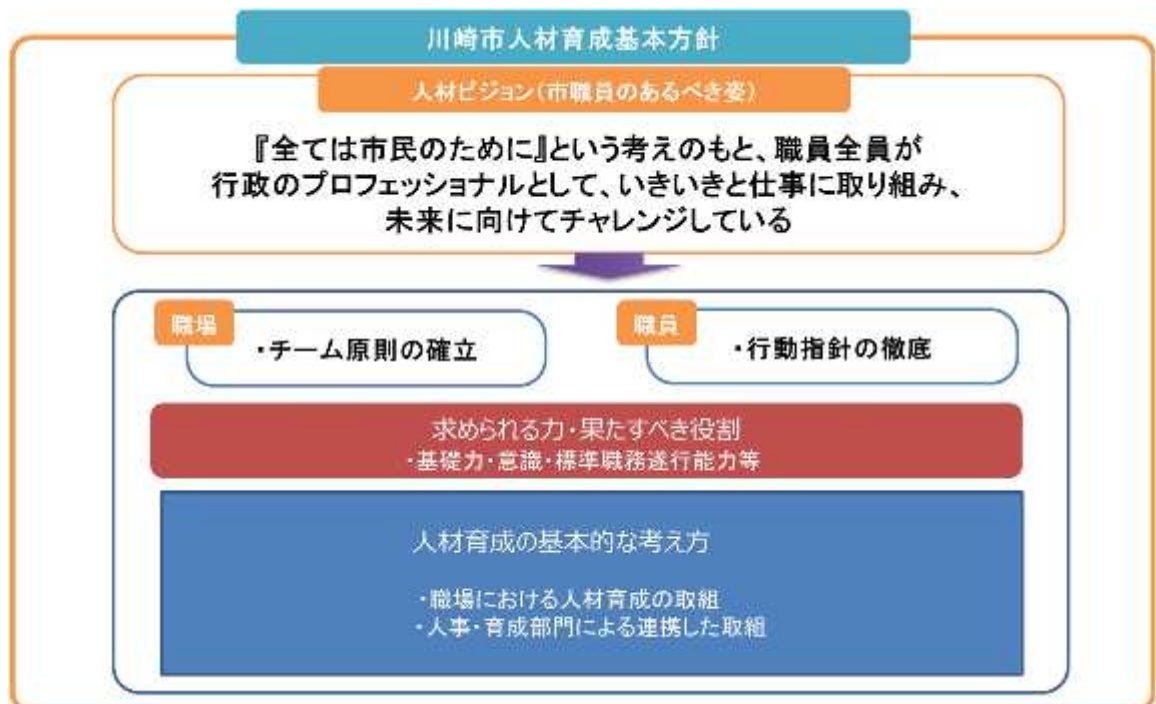
- 高齢者や障害児・者への専門的かつ総合的なリハビリテーションの推進に向けた総合リハビリテーションセンター設置準備担当の設置
- 教育を取り巻くあらゆる課題に的確に対応するための教育政策室の設置
- 通学路の安全対策や学校の防災力向上等に向けた学校安全担当及び危機管理・学校防災担当の設置
- 差別のない人権尊重のまちづくり条例施行に伴う施策推進等に向けた人権尊重まちづくり担当の設置
- 川崎区役所及び支所の機能・体制の再編等に向けた川崎区役所機能再編担当の設置
- SDGs未来都市の取組推進に向けたSDGs未来都市・事業調整担当の設置
- 戦略的な資産マネジメントに向けた公共施設総合調整室の設置



## ウ 更なる人材育成の必要性

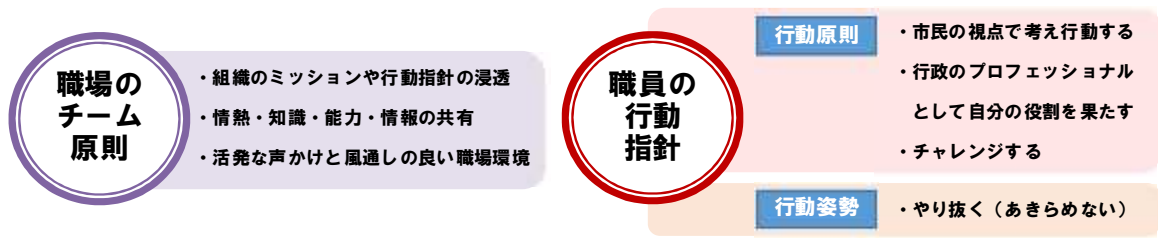
- 本市では、市民ニーズに的確に対応し、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」を実現するとともに、変化に柔軟に対応できるよう組織体質を強化し、質的改革を推進するため、平成28（2016）年3月に「川崎市人材育成基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定しました。
- 基本方針では、①人材ビジョン（市職員のあるべき姿）を明らかにし、②当該ビジョンを実現するため、「職場」における「チーム原則の確立」と「職員による行動指針の徹底」を「取るべき行動」と捉え、③求められる力・意識や職位ごとの役割、人材育成の基本的な考え方や方向性を示した上で、育成の取組を進めてきました（図表-26、図表-27）。
- しかしながら、今後も見込まれる厳しい財政環境の中、多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応していくためには、これまで以上に、変化に柔軟に対応できる組織が必要であること、また、組織力を最大限に発揮できるようにする必要が  
あることから、各関係部門が連携しながら、現在の取組の実態や課題を的確に把握・検証した上で、職場を中心としたより効果的な人材育成の取組を推進していく必要があります。

図表-26 基本方針の全体像



「川崎市人材育成基本方針」（平成28（2016）年3月）から作成

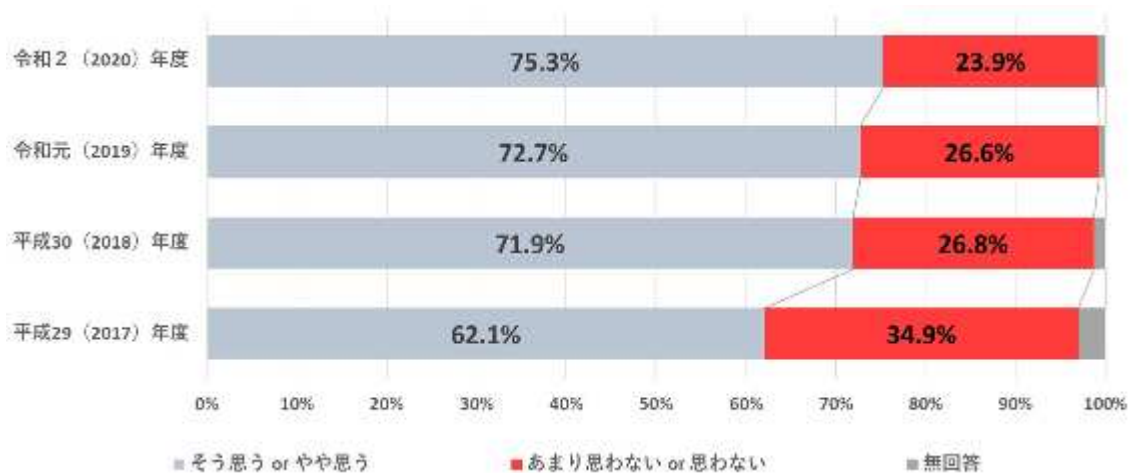
図表-27 職場のチーム原則と職員の行動指針



「川崎市人材育成基本方針」（平成 28（2016）年 3月）から転載

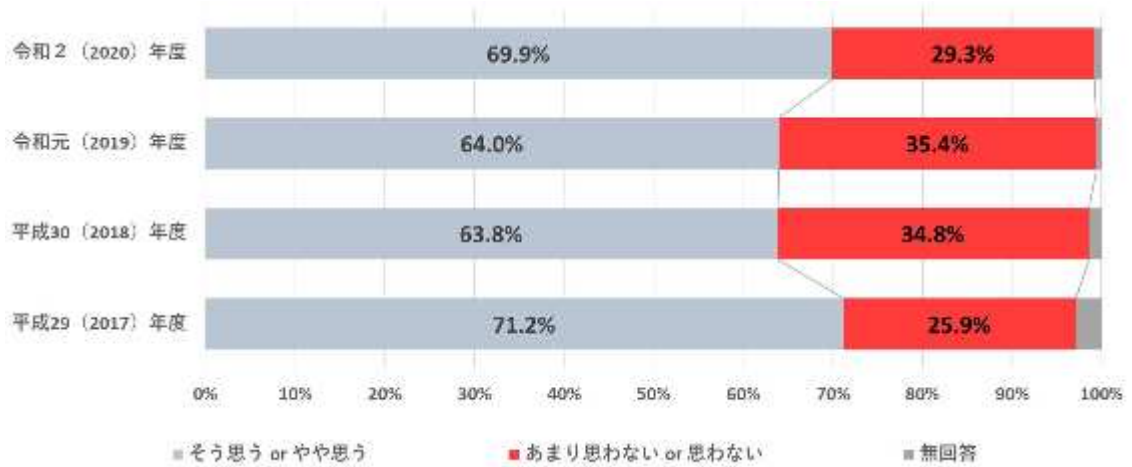
- また、基本方針では、日常的に改善・改革を実践できる組織風土の醸成を図ることを1つの目的とし、市民の視点に立ち、コスト意識やスピード感を持って地域の課題解決ができる人材を育成できるよう、取り組んできました。
- しかしながら、職員向けのアンケート調査では、「事業・業務に係るコストを意識して仕事に取り組んでいる職員の割合」について、平成 29（2017）年度から令和 2（2020）年度までの4年間で62.1%から75.3%へ13.2ポイント上昇しているものの、「職場で積極的に業務改善に取り組んでいると感じている職員の割合」については、平成 29（2017）年度の71.2%を下回る状況が続いています（図表-28、図表-29）。
- こうしたことを踏まえ、日々の業務や事業執行における職員一人ひとりのコスト感覚や業務改善への意識、さらには、職場の改善・改革に対するマインドの一層の醸成に向け、職場単位で実施できる業務改善の取組を積極的に実践すること等により、改善効果を職場ごとに実感できるようにすることで、日々の業務改善に対する組織風土や職員の意識の更なる醸成を図っていく必要があります。

図表-28 コストを意識して仕事に取り組んでいる職員の割合



川崎市「働き方アンケート調査結果」から作成

図表-29 職場で積極的に業務改善に取り組んでいると感じている職員の割合



川崎市「働き方アンケート調査結果」から作成

- また、デジタル化への対応や多様な主体との協働・連携に必要なコーディネート力、区役所における市民サービスの質の向上等が求められている中で、今後も、より一層、職員一人ひとりが積極的に課題解決を図ろうとする意識の醸成と課題を的確に発見・把握し、解決に向けた取組を自ら発案できる能力を育成していく必要があります。
- さらに、近年、事務ミスや不祥事等が相次いで発生し、市民の信頼を損なう事態になっていることから、未然防止に向けた内部統制の取組を確実に進めるとともに、コンプライアンスに対する組織風土や職員の意識の更なる醸成に向け、スピード感を持って取り組むことも喫緊の課題です。あわせて、互いが人権を尊重し、ハラスメントのない働きやすい職場づくりに取り組む必要もあります。
- くわえて、地方公務員法の改正により、令和5（2023）年度から予定されている「定年の段階的な引き上げ」に伴い、高齢層職員が有する知識や経験を若い職員の育成等に活用することや技術の承継につなげていくことも重要です。
- こうした人材育成を取り巻く諸課題に的確に対応することで、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮できるようにするとともに、変化に柔軟に対応できるよう組織力を高めることで、更なる市役所全体の質の向上を図り、市民に信頼される質の高い行政サービスを安定的に提供できるようにしていくことが必要となります。

## (6) 情報（データ）の収集、活用

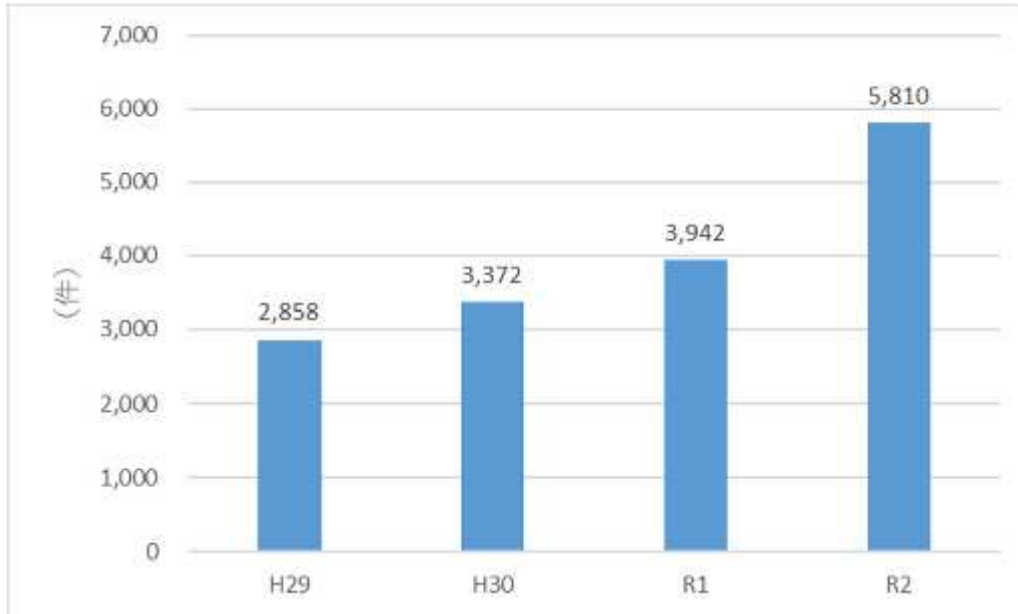
### ア 社会のデジタル化に対応した行政運営の必要性

- 本市では、円滑な市政運営や市政参加のため、市政に関する様々な情報を、市政だよりやホームページ、SNSなどにより市民に発信しています。また、官民データ活用の推進に向けて本市が保有する情報を活用できるよう、各種統計や公共施設に関する情報など様々な分野の情報を「オープンデータ」として市ホームページに公開しており、令和2（2020）年度には、月平均で5,810件がダウンロードされ、その数は年々増加しています。令和3（2021）年3月には、新たにサービス提供を開始したAIチャットボットシステムから、オープンデータ化した区役所窓口の混雑情報やイベント情報、その他生活に関する様々な情報を調べることができるようになるなど、市民の利便性向上につながっています（図表-30）。
- 新型コロナウイルス感染症を契機として社会のデジタル化は加速しており、今後もより多くの市民に市政情報が届くよう、コミュニケーション手段として利用されているSNSや動画コンテンツなど、さまざまなメディアを活用して市民との情報共有を一層推進していく必要があります。また、今後もより多くのデータが活用されるよう、市民や企業のニーズを踏まえたオープンデータの提供や広報の充実を図る必要があります。

### イ データを活用した業務の効率化

- 市役所内部の業務に関しては、平成15（2003）年度から行政情報システムを導入し、文書の電子化に取り組んできた結果、平成30（2018）年度の庁内文書の電子化率は54.7%となり、平成21（2009）年度と比べて7.6ポイント上昇するなど、文書の電子化は着実に進んでいますが、いまだに多くの紙資料を使用して業務を行っているのが現状です。
- 近年普及してきたAI（人工知能）やRPA（ロボットによる業務自動化）の活用は、情報が電子化されていることにより、作業の自動化が可能になることから、今後、庁内のペーパーレス化や区役所窓口サービスのデジタル化を一層推進することにより情報の電子化を促進し、デジタル技術やデータを活用した業務プロセスの見直しに取り組んでいく必要があります。

図表－30 提供しているオープンデータの月平均ダウンロード数



川崎市ホームページ利用実績から作成

### 3 行財政改革の必要性

これまでの行財政改革の取組を通じ、「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」の実現に向け、財源・人的資源等の必要な経営資源を着実に確保するとともに、組織や職員の質の向上を図りながら、より質の高い市民サービスの提供を図ることで、総合計画に掲げる政策・施策の推進や新たな課題への対応に貢献してきました。

しかしながら、今後も総合計画に掲げる政策・施策を着実に推進し、新たな課題にも的確に対応していくためには、第1期プログラムや第2期プログラムに基づく取組を進めても、なお課題が残る取組や効果の発現に至っていない取組に対し、的確に対応する必要があること、また、この間の現状や課題認識を踏まえながら、財源・人的資源等の経営資源の更なる確保に努め、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築していくことが必要となります。

また、行財政改革の取組指標として「市民満足度」を掲げ、その向上に向け、組織や職員の質的改革を進めながら、市民サービスの質的改革に取り組んできましたが、市民満足度の上昇傾向が緩やかであること、また、事務ミスや不祥事が相次いで発生し、市民の信頼を損なう事態になっていることから、市民サービスの質の更なる向上を図るとともに、日常的な改善・改革やコンプライアンスに対する組織風土と職員の意識の更なる醸成に取り組むなど、組織や職員の質の向上にも一層取り組んでいく必要があります。

#### (1) 第3期プログラムの策定

こうした状況を踏まえ、今後も引き続き、経営資源の確保による持続可能な行財政基盤の構築と市民満足度の更なる向上等に向け、行財政改革の取組を着実に進めていく必要があることから、令和3（2021）年度で計画期間が終了する第2期プログラムに引き続き、令和4（2022）年度から令和7（2025）年度までの4年間を計画期間とする「行財政改革第3期プログラム」（以下「第3期プログラム」という。）を策定します。

なお、行財政改革の推進に当たっては、新型コロナウイルス感染症による社会経済動向等も踏まえながら、取組の内容や実施時期について考慮することとします。

## (2) 事業見直し・業務改善の推進

第2期プログラムの計画期間においては、プログラムに掲げる取組を実施するだけでなく、職場や職員の自発的な取組により、改革意識やコスト意識の一層の醸成と、「財源」や「時間」を生み出すことを目的として、全庁を挙げた「事業見直し・業務改善」に積極的に取り組み、好事例については庁内で広く「横展開」しながら、一定の効果を創出してきました。

しかしながら、本市を取り巻く厳しい状況を踏まえると、今後も不断の改善・改革の取組を進めることで、更なる経営資源の確保に努める必要があります。また、効果の大小を問わず、日頃から改善・改革の取組を実践し、組織や職員がその効果を実感することで、改革意識やコスト意識の更なる醸成が見込まれ、職員一人ひとりの発想が、将来的な大きな見直しや改善につながることも期待されます。

こうしたことから、第3期プログラムの計画期間においても、プログラムに掲げる取組と併せて、より一層、「事業見直し・業務改善」に取り組み、庁内における好事例の「横展開」を充実させることで、更なる行財政改革を推進していきます。

## 第2章 プログラムの概要

### 1 概要

#### ○ 名称

川崎市行財政改革第3期プログラム

#### ○ 計画期間

令和4（2022）年度から令和7（2025）年度までの4年間

#### ○ 関連計画との連携・調整

第3期プログラムの策定に当たっては、「川崎市総合計画第3期実施計画」や「今後の財政運営の基本的な考え方」、「資産マネジメント第3期実施方針」等、関連計画との十分な連携・調整を図ります。

#### ○ 第2期プログラムの反映

第2期プログラムにおける改革課題については、活動の達成状況や成果指標の目標達成度、事務事業等への貢献度や今後の取組の方向性に基づく令和2（2020）年度までの評価内容や成果、また、令和3（2021）年度までの取組（見込）を踏まえながら、必要な課題について、適切に第3期プログラムに反映を図っていきます。



## 2 基本理念

本市を取り巻く現状や課題、中長期的な社会経済状況の変化等を踏まえながら、効率的・効果的な行財政運営を行うことで、総合計画に掲げる政策・施策を着実に推進していく必要があります。

そのためには、必要な経営資源を着実に確保することで、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築していくとともに、より質の高い市民サービスを安定的に提供していく必要があります。

こうしたことから、次の4つの基本理念に基づき、行財政改革の取組を推進します。

### (1) 市民ニーズと地域課題の的確な把握

市政に関する情報をより分かりやすく発信することで市民の皆様と共有しながら、市民ニーズと地域課題を的確に把握し、地域に根差した課題解決を図ります。

### (2) 市民サービスの質的改革の推進

限られた経営資源の中で、今後見込まれる市民ニーズの多様化・増大化や、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会変容に対応するため、市民サービスの再構築や多様な主体との協働・連携を進め、市民サービスの質的改革を推進します。

### (3) 市役所内部の質的改革の推進

限られた経営資源の中で、質の高い行財政運営を推進するため、職員と組織の質の向上に向けて、庁内の人材育成や意識改革に取り組むなど、市役所内部の質的改革を推進します。

### (4) 効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現

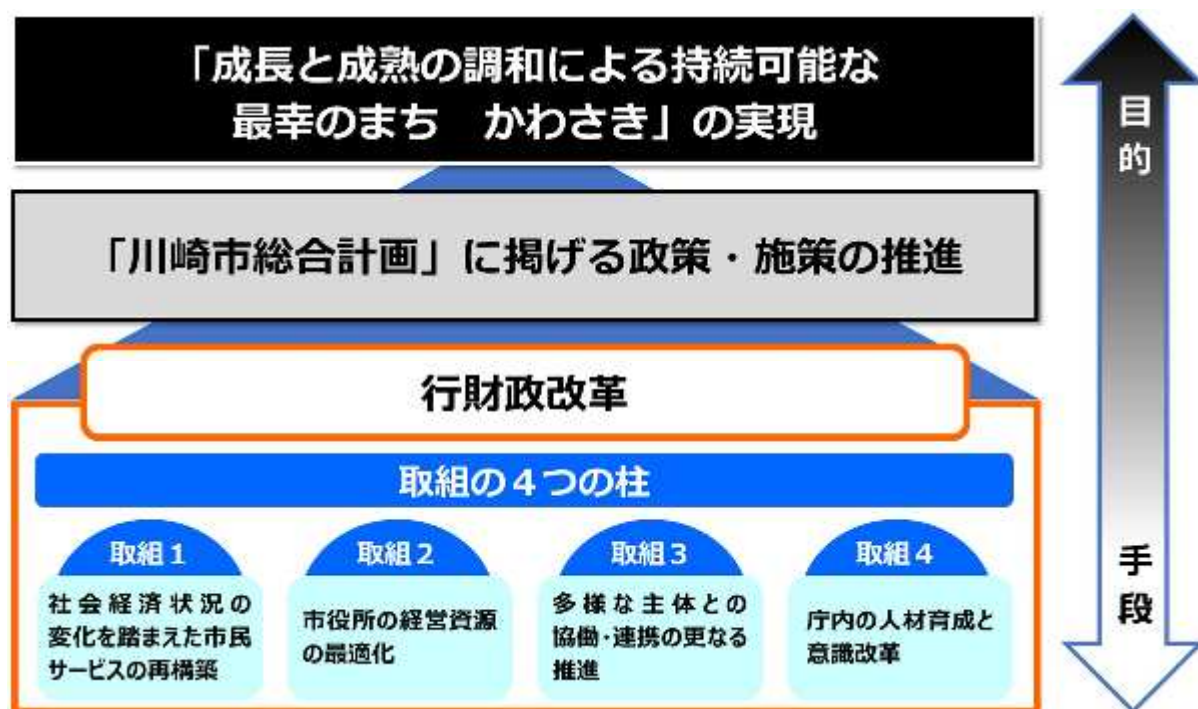
市民サービスや市役所内部に係る事業に関して経営資源の着実な確保等を図るため、事務事業の見直し、業務の効率化や資産マネジメントの推進、情報（データ）の収集、活用など効率的・効果的な行財政運営に取り組めます。

### 3 計画の目的

#### (1) 計画の目的と位置付け

総合計画に掲げる政策・施策の推進による「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」の実現に向け、必要な経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報・時間の確保等を行い、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築するとともに、質の高い市民サービスを安定的に提供することで、市民満足度の向上を図りながら、効率的・効果的かつ安定的に行財政運営を行うことができるよう、行財政改革の取組を推進します（図表－31）。

図表－31 行財政改革の位置付け



## (2) 確保すべき経営資源

本市では、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築するため、経営資源としてヒト・モノ・カネ・情報・時間を確保することを目的の一つとして、行財政改革に取り組みます（図表－32）。

図表－32 確保すべき経営資源の種類

ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の質の向上につながる<u>職員</u></li> <li>・ 協働・連携の担い手となる市民、企業、団体等の<u>多様な主体</u> など</li> </ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民に提供する質の高い<u>サービス</u></li> <li>・ 真に必要な市民サービスを提供できる施設、用地等の<u>資産</u></li> <li>・ 財源を生み出すことができる施設、用地等の<u>資産</u> など</li> </ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経費縮減により生み出す<u>財源</u></li> <li>・ 歳入確保の取組により生み出す<u>財源</u> など</li> </ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 的確に把握する<u>市民ニーズ</u></li> <li>・ 市の政策・施策に活用するために確保すべき<u>情報</u></li> <li>・ 市民や他自治体、民間企業等に提供すべき<u>情報</u> など</li> </ul>
時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の見直しや業務効率化で生み出す<u>時間</u></li> </ul>

## (3) 行財政改革の取組指標

第3期プログラムにおいても、行財政改革の取組を一層推進し、質の高い市民サービスを提供することで、市民満足度の一層の向上を図ることを目的としていることから、第2期プログラムに引き続き、市民満足度に関連する指標として、「川崎市総合計画に関する市民アンケート」における「日々の生活に身近な行政サービスについての満足度」を、行財政改革の取組指標に設定します。

## 第3章 改革の取組

基本理念に基づき、市民ニーズと地域課題を的確に把握しながら、市民サービスの質的改革や市役所内部の質的改革を推進するとともに、効率的・効果的かつ安定的な行財政運営を行うことで、「持続可能な最幸のまち」を実現できるよう、次の4つの「取組の柱」に基づき、具体的な改革の取組を推進していきます。

なお、行財政改革の推進に当たっては、新型コロナウイルス感染症による社会経済動向も踏まえながら、取組の内容や実施時期について考慮することとします。

取組の柱と改革項目	ページ
<b>取組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</b>	<b>40</b>
(1) 将来を見据えた市民サービスの再構築	40
(2) 市民サービスのデジタル化の推進	41
(3) 市民サービスの向上に向けた民間活用の推進	41
<b>取組2 市役所の経営資源の最適化</b>	<b>43</b>
(1) 働き方・仕事の進め方改革の推進	43
(2) 市役所内部のデジタル化の推進	44
(3) 組織の最適化	44
(4) 財源確保策の強化	45
(5) 戦略的な資産マネジメント	46
(6) 特別会計の健全化	47
(7) 公営企業の経営改善	47
(8) 出資法人の経営改善及び連携・活用	48
<b>取組3 多様な主体との協働・連携の更なる推進</b>	<b>49</b>
(1) 多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進	49
(2) 区役所機能の強化	50
(3) 地域防災力の向上に向けた連携	51
(4) 積極的な情報共有の推進	51
<b>取組4 庁内の人材育成と意識改革</b>	<b>52</b>
(1) 組織力の向上に向けた計画的な人材育成等	52
(2) 行財政運営上の課題解決に必要な人材の育成	53
(3) 職員の改善・改革意識及びコンプライアンス意識の向上	54
(4) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり	55

## 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

令和12(2030)年をピークに、本市も人口減少社会に転じ、少子高齢化が一層進展することになります。また、新型コロナウイルス感染症を契機とする社会変容の進展等により、市民ニーズの多様化・増大化が見込まれるとともに、今後もこれまでにない厳しい財政環境が続くことが想定されます。

こうした中においても、限られた財源や人的資源などの経営資源を最大限に活用し、市民ニーズに的確に対応するため、中長期的な社会経済状況の変化等を踏まえながら、将来を見据えた市民サービスの再構築や市民サービスのデジタル化の推進、市民サービスの向上に向けた民間活用の推進に取り組み、一層、財源や人的資源、時間などの経営資源の確保を図っていきます。

### (1) 将来を見据えた市民サービスの再構築

第2期プログラムでは、財源や人的資源等の経営資源を確保するため、「使用料・手数料の見直し」や「補助・助成金の見直し」、「市単独事業の見直し」、「公的施設に対する運営費補助の見直し」などに取り組み、一定の成果を上げてきました。しかしながら、第2期プログラム計画期間内では解決に至らなかった課題や効果の発現に時間を要する課題もあることから、こうした課題への対応も含め、第3期プログラムにおいても、引き続き、将来を見据えた市民サービスの再構築に向けた取組を進めていく必要があります。

#### ■ 第3期プログラムの取組

- 人口減少社会への転換や少子高齢化等の進展、社会変容など中長期的な社会経済状況の変化、多様化・増大化が見込まれる市民ニーズ、今後も続くことが想定される厳しい財政環境、現在のサービスの利用状況等を踏まえながら、限られた経営資源の中においても、質の高い市民サービスを提供するため、引き続き、使用料・手数料や補助・助成金の見直しを行うとともに、第2期プログラムから継続する課題への対応や新たな課題に対応するための事業の見直しなど、将来を見据えた市民サービスの再構築に取り組みます。

## (2) 市民サービスのデジタル化の推進

第2期プログラムでは、ICTを活用した市民サービスの向上を図るため、電子申請システムの利用促進や「かわさきアプリ」の利用者拡大等に取り組んできました。その結果、令和2（2020）年度末現在、いずれの利用件数も大幅に増加するなどの効果が出ています。一方で、新型コロナウイルス感染症を契機として社会のデジタル化が進展する中で、市民サービスの一層の質の向上等に向けて、デジタル技術とデータの活用を加速する必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 市民サービスの向上や業務の効率化に向け、令和3（2021）年度中に策定するデジタル化に向けた新たな計画に基づき、行政手続の原則オンライン化や窓口等でのキャッシュレス化、デジタルデバインド対策やアプリ等の活用、更なる官民データの連携などに取り組めます。

## (3) 市民サービスの向上に向けた民間活用の推進

第2期プログラムでは、「公立保育所（公設民営の保育所を含む。）の民営化」に取り組む、市の歳出を抑制しながら、保育受入定員の増や長時間延長保育の実施を実現するなど、民間活用の取組を進めることで、財政効果の創出と市民サービスの質の向上との両立を実現してきました。しかしながら、未だ検討段階で課題の解決に至らない取組や効果の発現に時間を要する取組があること、また、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することで、課題解決や市民ニーズに対応できる領域が未だ数多くあることが見込まれます。こうしたことから、第3期プログラムにおいては、一層、「効率的・効果的な市民サービス」と「市民サービスの質の向上」との両立を図るため、推進方針に基づき、更なる民間活用の取組を推進していく必要があります。

**■ 第3期プログラムの取組**

- 民間活用による「効率的・効果的な市民サービスの提供」と「市民サービスの質の向上」との両立を図るため、推進方針に基づき、民間提案やサウンディング型市場調査を活用するとともに、「川崎市 PPP プラットプラットフォーム」等の場を用いた民間との対話を進めることなどにより、民間活用の導入促進を図っていきます。
- 公園や河川、道路等の公共施設の整備・管理運営等においては、民間のアイデアやノウハウの活用を優先的に検討した上で、財政負担が抑制されることが見込まれ、市民サービスの質の向上にも資する場合については、民間と行政における適正な役割分担を整理した上で、導入に向けた取組を積極的に進めます。
- 民間を活用した公の施設の管理・運営手法として、「指定管理者制度」を導入している場合についても、モニタリングや年度・総括評価の結果等も踏まえながら、財政負担を抑制することはもとより、更なる市民サービスの向上につながるよう、必要に応じて、見直しの可否を検討し、実施します。



## 2 市役所の経営資源の最適化

変化する社会経済状況や多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応した市民サービスを提供していくためには、事業の見直しや事業手法の改善等により、提供に必要な経営資源を市役所内部で生み出し再配分するなど、経営資源の最適化を図ることが必要です。

そのため、働き方・仕事の進め方改革や市役所内部のデジタル化、組織の最適化、財源確保策の強化、戦略的な資産マネジメント、特別会計の健全化、公営企業の経営改善、出資法人の経営改善・活用に取り組み、経営資源の確保等を図ります。

### (1) 働き方・仕事の進め方改革の推進

本市では、平成29(2017)年度から「働き方・仕事の進め方改革」の取組を進める中で、第2期プログラムでは、内部の業務改善により事務執行を効率化するため、総務事務センターの設置による庶務事務の集約化や、外部の専門的知見を活用した業務プロセスの見直しに取り組み、事務処理時間の削減や区役所窓口の待ち時間短縮につながりました。

その一方で、長時間勤務の是正や多様な働き方の推進など、一定の成果があったものの継続した取組が必要な課題や、デジタル化の進展など環境の変化に合わせて取組を加速する必要がある課題もあることから、第3期プログラムでは、各取組の柱の中で、「職員の働く環境の整備と意識改革」及び「多様な働き方の推進」に関連する改革課題に取り組みながら、引き続き総合的に働き方・仕事の進め方改革を推進していく必要があります。

#### ■ 第3期プログラムの取組

- ▶ 新本庁舎の整備や施設の再編を契機としたオフィス改革などワークスタイル変革に取り組み、業務の更なる効率化を図ります。
- ▶ 令和元(2019)年度における総務事務センターの設置を踏まえ、定型的・反復的な業務の集約化等について検討を進めます。
- ▶ これらの取組と併せて、「2(2)市役所内部のデジタル化の推進」や、「4 庁内の人材育成・意識改革」などの中で、「職員の働く環境の整備と意識改革」及び「多様な働き方の推進」に関連する改革課題に取り組むことにより、「働き方・仕事の進め方改革」を推進していきます。

## (2) 市役所内部のデジタル化の推進

第2期プログラムでは、ICTの更なる活用を進めるため、テレビ会議やペーパーレス会議、モバイルワーク<sup>11</sup>等の導入・利用を推進し、旅費や印刷関係費用、移動時間や業務処理時間の削減につながりました。その一方、中長期的な社会経済状況の変化や市民ニーズの多様化・増大化に対応するためには、市役所内部において限られた経営資源を確保・活用することが必要であることから、デジタル技術やデータを活用し、業務プロセスの見直しによる業務効率化に徹底して取り組む必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 市役所のデジタル化を推進するため令和3（2021）年度中に策定する新たな計画に基づき、システムの標準化・共通化の推進や、これに伴う業務プロセスの見直し、効率化に向けた取組等を推進します。
- 職場の業務フローの分析を基に、業務プロセスの見直しに合わせてAI・RPAを活用することにより、業務改善による財源や人的資源の確保のほか、業務処理時間の短縮による長時間勤務の削減などを図ります。
- 令和4（2022）年度までにオンライン会議やテレワークの拡大など市役所内部のデジタル化に取り組むとともに、ペーパーレス化を推進し、市民サービスにおいても電子化された情報を活用するなど、業務効率化に取り組みます。

## (3) 組織の最適化

第2期プログラムでは、市民ニーズの的確な対応に向けた組織の最適化を進めるため、生活環境事業所の再編や学校用務業務体制の見直し、学校給食調理業務の委託化などの組織整備や職員配置に取り組みました。

その一方で、主に施設の管理運営体制の見直しについては、課題解決に至らず効果の発現に時間を要する取組もあることから、こうした課題については、第3期プログラムでも引き続き改革の取組を進めていく必要があるほか、これまで以上に簡素で効率的・効果的な執行体制の整備・見直しを行う必要があります。また、近年多発する自然災害や、新型コロナウイルス感染症への対応などを踏まえ、平常時から機動的で柔軟な対応ができる組織を構築していく必要があります。

<sup>11</sup> 意思決定や業務の迅速化を図るため、テレワーク用端末を活用し、外出先での資料作成や決裁行為等を行うこと。

**■ 第3期プログラムの取組**

- 社会経済状況の変化や、多様化・増大化する市民ニーズを踏まえ、責任の所在が明確であることを基本とした上で、新たに発生する行政課題に迅速に対応するため、簡素で効率的、効果的かつ機動的な組織整備を推進します。
- 第2期プログラムにおける執行体制の見直しのうち、第3期プログラムでも継続が必要な課題について取組を進めます。

**(4) 財源確保策の強化**

第2期プログラムでは、債権確保策を強化するため、市税や各種保険料、保育料、市営住宅使用料などの収入確保に向けた取組を推進し、市税収入率は平成30(2018)年度から令和2(2020)年度にかけて、本市の過去最高の水準になるなど、いずれも成果を上げ、財源の確保につながっています。今後、新型コロナウイルス感染症による景気の落ち込みの影響も見込まれる中で、債権確保に向けた取組を引き続き進めるとともに、更なる財源の確保に向けて取組を推進する必要があります。

**■ 第3期プログラムの取組**

- 市税については、引き続き各年度の具体的な滞納整理方針により収入率の目標を定め、具体的な施策を実施して、より一層の市税収入確保に取り組めます。
- 国民健康保険料等の税外債権についても、初期未納対策の推進や長期滞納者に対する滞納処分等の実施などにより徴収強化を図り、更なる収入未済額の縮減に取り組めます。
- ふるさと納税制度を通じて、本市のシティプロモーション活動や市内経済の活性化につなげるとともに、ふるさと納税による市外への財源流出の抑制に向け、市税に対する理解を促進する取組等を推進します。

## (5) 戦略的な資産マネジメント

第2期プログラムでは、中長期を見据えた施設の効率的な維持管理による財政負担の縮減・平準化を図るため、「施設の長寿命化」に重点的に取り組むとともに、将来の財政状況等を見据え公共建築物総量を管理する「資産保有の最適化」や財源確保等に向けた「財産の有効活用」等を推進してきました。「財産の有効活用」の取組では、令和2（2020）年度決算において、約8億円の財政効果を創出するなど、一定の成果があったものと考えています。今後は、将来の人口減少等を見据え、「資産保有の最適化」に重点的に取り組むことで、市民の将来負担を可能な限り軽減するとともに、これまでの間、取組を進めてきた公共施設の再編整備に関して効果発現を図るなど、戦略的な資産マネジメントを実施していく必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 令和4（2022）年3月に策定予定の「資産マネジメント第3期実施方針」に基づき、将来的な人口減少への転換や今後も続く見込まれる厳しい財政環境、将来世代の負担や公共施設の維持管理・更新に係る長期的な経費見込等を総合的に勘案し、中長期的な視点に基づきながら、「資産保有の最適化」への重点的な取組を行うほか、「施設の長寿命化」や「財産の有効活用」に取り組めます。
- 「資産保有の最適化」については、市民ニーズ等に的確に対応しながら、「施設の多目的化・複合化」や「機能重視の考え方への転換に伴う施設配置」等の方向性に沿って積極的に検討し、必要な取組を進めます。
- 「施設の長寿命化」については、これまでの考え方では長寿命化の対象としていた施設についても「資産保有の最適化」を検討した上で、長寿命化対象部位のほか、建物の機能維持につながるような対象部位について、効率的・効果的な手法により適切な対策を検討します。
- 「財産の有効活用」については、民間活用を積極的に進めることで、財源確保や経費節減、市民サービスの向上等を図ります。

## (6) 特別会計の健全化

第2期プログラムでは、特別会計の健全化を進めるため、競輪事業や港湾整備事業の健全化や財政負担の軽減に向けて取り組み、一般会計への繰出金の確保や財政負担の軽減を図りましたが、卸売市場事業については、施設の老朽化への対応を行いつつながら持続可能な体制の構築を図る必要があるなど、更なる健全化が課題となっています。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 特定の歳入をもって特定の歳出に充てるという特別会計の原則のもと、事業の必要性や妥当性を検証しながら、必要な市民サービスを効率的・効果的に提供するとともに、一般会計からの繰入金を極力抑えるよう、中長期的な事業の見通しを踏まえ、民間活用等の可能性も検討しながら、費用の削減と収益の増加を図るための見直しや検討を進めます。
- 収益事業である競輪事業特別会計については、一般会計への更なる繰出金の確保に向け、一層の収益拡大や費用削減など引き続き経営の健全化に取り組みます。

## (7) 公営企業の経営改善

第2期プログラムでは、公営企業の経営改善を進めるため、下水道事業では執行体制の再構築に取り組み、一部の水処理センター・ポンプ場運転点検業務の一体的な委託化とアセットマネジメントに係る取組の強化を図りました。その一方で、交通事業や病院事業については、新型コロナウイルス感染症により経営に影響が生じていることから、経営健全化に向けて引き続き取組を進める必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 本市が経営する公営企業については、新型コロナウイルス感染症による行動変容や、市内の産業構造の転換により経営への影響が懸念されることから、経営環境の変化に的確に対応し、市民サービスの向上と経営改善を推進するため、事業の状況や特性に応じた事業の見直しや事業手法の改善等を行います。

## (8) 出資法人の経営改善及び連携・活用

第2期プログラムでは、各法人において、「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく取組を推進することで、令和元年度までは一定以上の成果があったと認められますが、令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響等により、経営改善及び連携・活用ともに成果が限定的となったこと、また、業務・組織面においても、組織の効率化や柔軟化等が課題となっています。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 社会経済環境や市民ニーズの変化などを踏まえながら、引き続き、出資法人の効率化や経営健全化と連携・活用との両立に取り組みます。
- また、各出資法人の経営目標の設定・評価・公表プロセスをより適切に行うことにより、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営の実現を図ります。

### 3 多様な主体との協働・連携の更なる推進

今後ますます複雑化する地域の課題や社会的課題を解決するためには、町内会・自治会や市民活動団体をはじめ、企業や大学、団体、行政など多様な主体が協働・連携し、それぞれの特徴や役割を生かして取り組むことが必要です。また、協働のパートナーとの信頼関係を構築していくため、区役所サービスの向上や市政情報の共有を引き続き推進していく必要があります。

そのため、多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進、区役所機能の強化、地域防災力の向上に向けた連携、積極的な情報共有に取り組み、ヒトや情報などの経営資源の確保につなげていきます。

#### (1) 多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進

第2期プログラムでは、参加と協働による多様な主体が共に担うまちづくりの推進に向けて、スポーツ、文化、国際交流、緑、教育などの分野で多様な主体との連携や、ボランティアなど担い手の発掘に取り組むとともに、地域コミュニティの活性化や地域包括ケアシステムの推進に向けて町内会・自治会や市民活動団体等との協働・連携に取り組みました。

その一方で、協働・連携や新たな担い手確保の契機として、これまで各種イベントを開催してきましたが、令和2（2020）年以降、新型コロナウイルス感染症の影響によりその多くが中止され、活動指標や成果指標において目標を達成できない取組が発生しています。今後の感染症の動向を注視しながら、感染対策に配慮したイベントの開催やオンラインによる交流など、新たな取組の推進が課題となっています。

#### ■ 第3期プログラムの取組

- ▶ 地域の課題や社会的課題の解決に向けて、まちづくり、地域包括ケアシステム、緑、教育など様々な行政分野において、多様な主体との協働・連携を推進するとともに、新たな担い手の確保に向けて取り組みます。
- ▶ 「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」に基づき、町内会・自治会、市民活動団体、企業、大学、行政など、多様な主体が協働・連携して地域課題を解決する「市民創発」型のまちづくりを進めるとともに、地域での「顔の見える関係」や地域コミュニティの形成につながるきっかけづくりの取組を進めます。



## (2) 区役所機能の強化

第2期プログラムでは、区役所機能の強化に向けて、地域包括ケアシステムの推進に向けた体制整備や地区カルテを活用した組織間連携の強化、窓口混雑の緩和など区役所サービスの一層の向上等に取り組んできました。その一方で、暮らしやすい地域社会の実現に向けて、更に市民自治を推進していくためには、今後、「区における行政への参加」として、区民会議のリニューアルとなる「新しい参加の場」の取組を進める必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 「区における行政への参加」として、参加と協働による区における地域課題の解決を目的に、区役所が主体となって、市民と意見交換・議論する場（新しい参加の場）の創出に向けた取組を進めます。
- 市民へのサービス向上に向けて、市民のニーズに寄り添った丁寧な対応や、デジタル化の取組を踏まえた窓口サービスの提供、分かりやすく快適な庁舎環境の整備等、市民目線に立った工夫や改善に取り組めます。
- これらの取組と併せて、「3（1）多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進」や、「4（2）行財政運営上の課題解決に必要な人材育成」などに総合的に取り組むことにより、更なる区役所機能の強化を推進していきます。

### (3) 地域防災力の向上に向けた連携

第2期プログラムでは、地域の避難所運営会議が主体となった訓練の支援などに取り組み、訓練の実施回数が増加するなどの効果が生まれました。その一方で、令和元年東日本台風の際には避難所運営における行政と市民の連携で課題が顕在化したほか、消防団員の充足率は低下しており、地域防災力の向上については今後の取組を一層強化していく必要があります。

#### ■ 第3期プログラムの取組

- ▶ 自主防災組織や避難所運営会議等が実施する防災活動や各種訓練などの共助の取組を積極的に支援することで、地域防災力の更なる向上を目指します。
- ▶ 外国人市民をはじめ、災害時に配慮が必要となる方についても、防災啓発や訓練などを通じ、防災意識の向上や災害時の適切な行動ができるよう、必要な取組を推進します。
- ▶ 消防団員の確保に向けた取組を通じ、消防団を中核とした地域防災力の充実・強化を図ります。

### (4) 積極的な情報共有の推進

第2期プログラムでは、市民との積極的な情報共有の推進に向けて、職員の広報・広聴に対する意識の向上などに取り組んで来ましたが、今後も、市民に伝わる広報や市民ニーズの的確な把握に向けて取組を進めていく必要があります。

#### ■ 第3期プログラムの取組

- ▶ 市政だよりや市ホームページなどのほか、SNSや動画コンテンツなど若者の利用が多いメディアも活用して、市政や区政に関する情報発信の強化を図りながら、協働のパートナーである市民との的確な情報共有に取り組めます。
- ▶ 庁内全体の広報マインドの向上及び情報発信力の強化と、市民ニーズの的確な把握や広聴業務に携わる職員のスキルアップ等に積極的に取り組むことなどにより、広報・広聴機能の強化に向けた取組を一層推進します。

## 4 庁内の人材育成と意識改革

今後も見込まれる厳しい財政環境の中においても、多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応していくためには、採用・人事・評価・育成部門等の各関係部門が連携し、現在の取組の実態や課題を的確に把握・検証した上で、職場を中心としたより効果的な人材育成に取り組むとともに、コストや改善・改革、コンプライアンス等に対する意識の更なる醸成を図ることで、職員一人ひとりを育て、組織力を最大限に発揮していくことが必要です。

そのため、組織力の向上に向けた計画的な人材の育成等や行財政運営上の課題解決に必要な人材の育成、職員の改善・改革意識及びコンプライアンス意識の向上、職員の能力が十分に発揮できる環境づくりに取り組み、組織や職員の更なる質の向上につなげていきます。

### (1) 組織力の向上に向けた計画的な人材の育成等

第2期プログラムでは、効率的・効果的なOJTの推進や研修の実施等による計画的な人材育成の推進により、「研修やOJTに対する取組が職員としての意識やスキルの向上に役に立っていると考える職員の割合」が平成29(2017)年度の56.9%から令和2(2020)年度の63.8%に向上するなど、一定の効果があったものと考えます。しかしながら、今後の人口減少等に伴い、厳しい採用環境が見込まれる中において、これまで以上に採用後の人材育成が重要となります。こうしたことから、より一層、採用・人事・評価・育成部門が連携し、組織力の更なる向上に向け、職員の人材育成をより効果的に推進していく必要があります。また、技術職員等の専門職種の継続的な育成や高齢層職員の持つ知識や経験の活用・承継等に向けた取組も推進していく必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 基本方針に基づき、より効果的な人材育成に取り組むため、採用・人事・評価・育成部門が連携しながら、職場における職務遂行を基本とした人材育成（OJT）や働きやすく働きがいのある職場環境づくりなど、人材育成の取組を総合的に進めることにより、変化に柔軟に対応できる組織力の向上につなげます。
- 令和5（2023）年度から予定されている「定年の段階的な引き上げ」に対応し、高齢層職員の知識や経験の人材育成への更なる活用・承継等に向けた検討を進めます。
- 多様で有為な人材を確保する対策として、採用に係る状況分析や効率的・効果的な広報等に取り組めます。

## （2）行財政運営上の課題解決に必要な人材の育成

第2期プログラムでは、多様な主体との協働・連携による地域課題の解決を図るため、多様な主体をつなぐコーディネート機能の強化や区役所サービスの質の向上に向け、職員の育成に取り組んできました。また、地域防災力の向上に向け、大規模災害の発生等を想定した訓練の実施・参加等を通じ、職員一人ひとりの防災意識や災害対応能力の向上に努めてきました。

しかしながら、今後も地域課題はますます複雑化し、市民ニーズも多様化・増大化することが見込まれる中においては、より一層、多様な主体との協働・連携が求められることから、これまで以上に、コーディネート機能が十分に発揮できるよう、職員の育成に取り組む必要があります。また、市民との信頼関係の構築や更なる地域防災力の向上に向け、区役所サービスの質の向上や防災意識・災害対応能力の一層の向上等に向けた取組も重要です。

さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、社会のデジタル化が進展する中、本市においても、迅速なデジタル化への対応やデジタルデバイト対策を講じることができるよう、必要な人材を育てていくことも喫緊の課題です。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 市民サービスのデジタル化や市役所内部のデジタル化に取り組む上で、必要な人材の育成に取り組みます。
- 地域課題の解決に向けて多様な主体との協働・連携を推進するため、多様な主体をつなぐコーディネート力の向上に向けた職員の育成に取り組みます。
- 地域防災力の更なる向上に向け、各種防災訓練への参加等を通じ、公助の担い手である職員の防災意識・災害対応能力の更なる向上を図ります。
- 区役所において質の高い市民サービスを提供できるよう、職員の育成に取り組みます。

### (3) 職員の改善・改革意識及びコンプライアンス意識の向上

第2期プログラムでは、職場起点の業務改善の推進に向けて職員の改革意識・意欲の向上を図るため、職員提案制度の実施や業務改善事例発表会の効果的な開催に取り組んだほか、「事業見直し・業務改善」の取組により、約5,700～8,100万円の財政効果と約3.1万～5.6万時間の効果を生み出すとともに、好事例の庁内への横展開に向けて取り組みました。また、令和2（2020）年度から内部統制に関する体制を整備し、内部統制の推進と評価を開始しました。

その一方で、業務改善の効果を感じている人の割合は61.9%であり、改革意識の向上のためには、業務改善の実感を伴うことが重要であることから、改革効果を職場ごとに実感できるようにすることで、改革意識の更なる醸成を図る必要があります。また、相次ぐ事務ミスや不祥事等の発生を防止するため、職員のコンプライアンス意識の向上を図り、職員の法令遵守、倫理保持による公正な職務の執行と適正な行政運営の確保に向けた取組を一層、推進していく必要があります。

### ■ 第3期プログラムの取組

- 職員の改善・改革意識の一層の向上を図るため、各職場を起点したと業務改善の取組の推進に向けて取り組みます。
- 全ての職員が、法令等に基づき適正に事務を執行し、事務ミスや不祥事等の発生を防止するため、コンプライアンス意識の向上に取り組みます

#### (4) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり

第2期プログラムでは、職員の能力を十分に発揮できる環境づくりを進めるため、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組み、男性職員の出産・育児に係る休暇・休業の取得率が上昇しました。しかしながら、メンタルヘルス不調による長期療養者の割合の低減や、ハラスメントのない職場づくりなど、職員の能力が十分発揮できる環境づくりに向けて一層取組を進める必要があります。

##### ■ 第3期プログラムの取組

- 職員が能力を最大限に発揮できるよう、個人・組織間のコミュニケーションを活発化し、互いに助け合う組織風土を醸成すること等により、心の健康増進とメンタルヘルス不調の予防、体の健康の保持・増進に向けた取組を推進するとともに、ワーク・ライフ・バランスを実現するための取組を推進します。
- 女性職員の活躍の推進、障害者雇用の推進、会計年度任用職員等の活用など、職員個々の状況に応じた働く環境の整備と、働きやすい職場づくりに向けて取り組みます。

## 第4章 推進体制と取組評価

### 1 推進体制

行財政改革を推進するに当たり、市役所全体においては、市長を本部長とする川崎市行財政改革推進本部において、各局区等の課題の調整や情報の共有を図りながら、全体的な方向性の決定・進行管理を行います。

また、各局区においては、各局区等の行財政改革推進本部において改革課題の調整、取りまとめ、進行管理等を行います。

### 2 取組評価

#### (1) 取組評価の手法

第3期プログラムでは、改革の取組を4年間で着実に推進することで、経営資源の確保につながるよう、各取組で4年後の到達目標と活動指標・成果指標を設定するとともに、各年度で活動目標を設定し、これらを活用してPDCAサイクルを用いて取組評価を実施します。

各年度の取組評価については、年度当初に設定した活動目標に対する活動実績を評価するほか、必要な経営資源の確保等の視点による取組の効果や、事務事業等への貢献度についても評価を行い、これらを総合して、次年度（又は次期計画期間）の取組の方向性を決定していきます。

#### (2) 内部評価及び外部評価の実施

取組評価については、毎年度内部評価として、各課題の所管局が評価を行い、総務企画局が評価内容を確認しながら各年度の評価を取りまとめ、公表します。

また、評価の客観性を確保するため、行財政改革に関する取組及び評価に関して調査審議する附属機関「川崎市行財政改革推進委員会」において、2年に1度、学識経験者の専門的視点による外部評価を実施します。



## 第5章 今後の財政運営の基本的な考え方

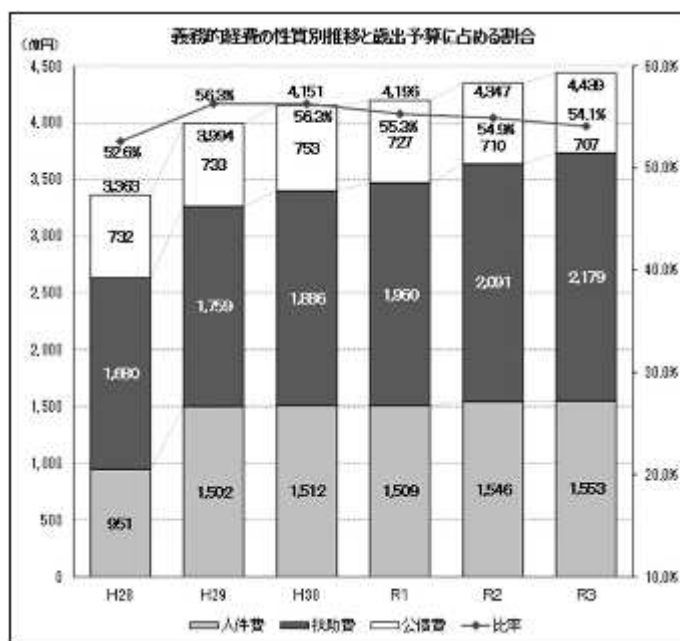
「最幸のまち かわさき」を実現し、将来もそうあり続けるために、厳しい社会経済環境においても、多様化する課題への的確な対応など、総合計画に掲げる「施策・事業の着実な推進」と、財政の健全化による「持続可能な行財政基盤の構築」の両立に向け、引き続き、次の基本的な考え方に基づく財政運営を進めます。

なお、今後、総合計画第3期実施計画等の取組を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の影響などの社会経済環境の変化や、将来人口推計の結果等を反映した、新たな「収支フレーム」素案を策定します（令和3（2021）年11月公表予定）。

### 1 本市の財政状況

本市歳出に占める義務的経費<sup>12</sup>の割合は、平成29（2017）年度の県費負担教職員の市費移管に伴う職員数の増や会計年度任用職員制度の導入などによる人件費の増、待機児童対策の継続的な推進や障害福祉サービス利用者の増による扶助費の増などにより増加傾向にあり、令和3（2021）年度予算では54.1%となっています。地方公共団体全体では、義務的経費の歳出総額に占める割合は令和元（2019）年度決算で49.7%（川崎市は56.5%）となっており、本市は高い水準にあるといえます（図表-33）。

図表-33 義務的経費の性質別推移と歳出予算に占める割合



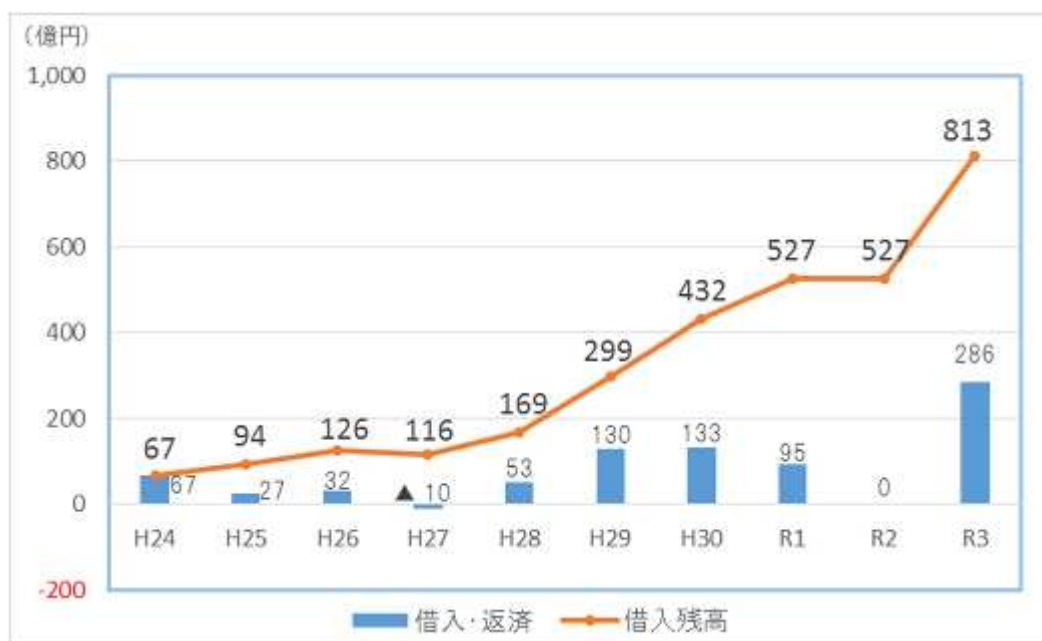
<sup>12</sup> 支出が義務的で任意では削減できない経費（人件費、公債費、扶助費）。割合が小さいほど財政の弾力性がある一方、大きいほど財政の硬直度は高まるとされており、義務的経費が一定水準以上になると、新しい行政需要に対応することが困難になるとされている。

高齢者人口の増加、生産年齢人口の減少への転換、公共施設の老朽化など、行財政運営を取り巻く環境は厳しさを増すと見込まれています。このような環境下において、扶助費や公共施設の更新費用の増加、長期的には人口減少に伴う税収の減少が想定される状況に加え、新型コロナウイルス感染症が社会・経済に深刻な影響を及ぼしています。

令和3（2021）年度予算では、新型コロナウイルス感染症の影響による景気の落込みやふるさと納税による市税の減収などにより収支不足が生じたため、減債基金から286億円の新規借入れを計上しました。

このように、これまでにない厳しい状況にあって、減債基金からの借入れについては、平成24（2012）年度から令和3（2021）年度までの総額で813億円に達する見込みです（図表-34）。

図表-34 減債基金からの借入残高の推移



(注) H27は10億円を返済 (H24～R1は決算、R2は決算見込、R3は予算)

今後も、新型コロナウイルス感染症の影響による景気の落込みに加えて、ふるさと納税による減収の拡大や法人市民税の国税化、新たに生じた行政需要に対する国の財政措置が十分ではないなど、これまでにない厳しい財政環境が続くことが見込まれます。

## 2 基本的な考え方

### ① 効率的・効果的な事業執行の推進

公共施設の整備・管理・運営において、指定管理者制度やP P P・P F Iなど民間活力の活用により事業の再構築などを行い、施策・事業の効率化を進めます。また、資産マネジメントによる資産保有の最適化、施設の長寿命化を図ります。

### ② 税源涵養に向けた取組の推進

川崎の優れたポテンシャルを活かし、臨海部における国際戦略拠点の形成など、成長が見込まれる分野の産業の振興や、中小企業活性化条例に基づく施策の推進に取り組むとともに、拠点整備や交通結節機能強化など、民間活力を活かした安全・安心で利便性の高いまちづくりを推進し、市内経済の活性化を通じて、税源の充実につながる取組を進めます。

### ③ 財源確保に向けた取組の推進

受益者負担の適正化や負担の公平性の観点から、市税等の債権確保策を強化するとともに、受益者負担の原則に基づく使用料・手数料の設定を行います。また、庁舎等の余剰地・余剰床の貸付や広告事業など市有財産の有効活用に取り組み、財源の確保に努めます。

### ④ 将来負担の抑制

市債を適切に活用しながらも、若い世代や子どもたちにとって過度な将来負担とならないように、中長期的にプライマリーバランス<sup>13</sup>の安定的な黒字の確保に努め、市債残高を適正に管理します。

また、減債基金からの借入金についても、早期の返済に努めます。

### ⑤ 「収支フレーム」に沿った財政運営

持続可能な行財政基盤の構築に向けて、指針となる「収支フレーム」に沿った財政運営を行います。

---

<sup>13</sup> 基礎的財政収支のことで、過去の債務に関わる元利払いを除いた歳出と、市債発行などを除いた歳入との収支のことを言う。

**⑥ 財政運営の「取組目標」**

必要な市民サービスの着実な推進と持続可能な行財政基盤の両立に向けて、早期の収支均衡を目指すとともに、財政指標による財政状況等の的確な把握に取り組みます。

**⑦ 今後の予算計上（歳出）の考え方**

歳出の性質等（投資的経費など）の特性に応じた施策・事業の調整などに取り組みます。

**⑧ 行財政改革の取組**

「収支フレーム」に沿った計画的な財政運営に寄与するため、切れ目のない行財政改革の取組を推進します。

## 第6章 策定までのスケジュール

令和4（2022）年3月の計画策定に向けて引き続き検討・調整を進め、令和3（2021）年11月下旬には取組の具体的内容を掲載した「素案」を策定・公表します。その後、議会や、市民説明会、パブリックコメントの手続などを通して市民の皆様から御意見をいただきながら策定作業を進め、令和4（2022）年2月には「案」を取りまとめ、令和4（2022）年3月中に第3期プログラムを策定します。

### 令和3（2021）年度

- |        |                      |
|--------|----------------------|
| 1 1月下旬 | 第3期プログラム「素案」の策定・公表   |
| 1 2月中  | 市民説明会、パブリックコメント手続の実施 |
| 2 月上旬  | 第3期プログラム（案）の策定・公表    |
| 3 月下旬  | 第3期プログラムの策定・公表       |

## 川崎市行財政改革第3期プログラム 基本的な考え方

令和3（2021）年8月

---

### 【お問い合わせ先】

川崎市総務企画局行政改革マネジメント推進室

電話 044-200-2050

F A X 044-200-0622

E-mail 17manage@city.kawasaki.jp

---

# Colors, Future!

いろいろって、未来。

多様性は、あたたかさ。多様性は、可能性。

川崎は、1色ではありません。

あかるく。あざやかに。重なり合う。

明日は、何色の川崎と出会おう。

次の100年へ向けて。

あたらしい川崎を生み出していこう。



川崎市